د. عبدالله بالقاسم العرفي

الإدارة المدرسية

أصولها وتطبيقاتها



منشورات



جامعة قاريونس

بنغازي



اهداءات ٢٠٠٢

ا/عبد الله القاسم العرفى

ليبيا

جامعة الاداب-بنغازى

الإدارة المدرسية

أصولها وتطبيقاتها

الإدارة المدرسية

أصولها وتطبيقاتها

تأليف

د. عبدالله بالقاسم العرفي

استاذ مشارك قسم التخطيط التربوي والإدارة التعليمية

جامعة قاريونس / كلية الآداب والتربية



الطبعة الأولى

1993



الإهداء

الى ذكرى والدي الكريمين ...
والى زوجتي رمزاً للكفاح مشترك،
وأملاً مشتركاً ..
والى اولادي ..
والى العاملين في ميدان التربية والتعليم
ولكل المهتمين بشؤون هذا الميدان
اهدي هذا الكتاب ..

مُقَدِّمَة

يحظى مجال الإدارة المدرسية باهتمام متزايد من كل العاملين في ميدان التربية والتعليم، ذلك أن المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل المهتمين بشؤون التربية والتعليم، وإذا كانت المدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها، تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في القيام بأداء رسالتها على الوجه المنشود.

ومن هنا كانت أهمية هذا الكتاب الذي أقدمه للقارىء وقد حاولت جاهداً فيه تحليل ودراسة الأسس العلمية للإدارة المدرسية من جوانبها المختلفة مع تركيز الإهتمام بصفة خاصة على النواحي العلمية والتطبيقية، وقد سميته الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، بحيث يتضمن أحدث الإتجاهات المعاصرة في هذا الميدان، واستعنت في ذلك بأحدث ما كتب في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية على السواء.

وسيجد القارىء في هذا الكتاب معالجة علمية لموضوعات الإدارة المدرسية بطريقة جديدة وأسلوب جيد.

ويهمّ هذا الكتاب بالدرجة الأولى طلاب المرحلة الجامعية كمقرر دراسي في الأقسام العلمية التي تدرس مادة الإدارة المدرسية كما يهم كل العاملين في ميدان التربية والتعليم من مدراء مدارس وموجهين ومعلمين وكل من له علاقة بالتربية والتعليم.

أرجو أن يجد كل هؤلاء في هذا الكتاب الذي أقدمه لهم جميعاً ما أرجوه من الفائدة.

والله الموفق

المؤلف

بنغازي في 21 - 4 - 1991 م

الفصل الأول

الادارة المدرسية

تعريفها - اهميتها - اهدافها - انماطها - مجالات العمل بها

تعريف الإدارة المدرسية : ـ

الإدارة المدرسية هي الكيفية التي يُنْجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية انجازاً تتحقق به أهدافها على أتم أوجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت، فالإدارة المدرسية كيفية وطريقة يتم بها إنجاز العملية التعليمية بنجاح وبحيث تتحقق بهذه الطريقة ثلاثة أشياء وهي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية «المدرسة» قلة الجهد الذي يبذل في هذه الطريقة إلى أبعد حدٍ ممكن، ثم قصر الوقت الذي تقتضيه هذه الطريقة إلى أبعد حدٍ ممكن كذلك.

فالإدارة المدرسية ليست عملية مقصورة لذاتها، وإنما هي وسيلة أفضل لتحقيق أهداف معينة ـ فكفاءة الإدارة متوقفة على مدى نجاحها في تحقيق هذه الأهداف ـ وأفضلية طريقة في الإدارة على طريقة أخرى تتوقف على نجاح في تحقيق هذه الأهداف.

فالإدارة المدرسية كما أشرنا تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، أو بمعنى آخر أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية برمتها.

إذ صلة الإدارة المدرسة بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام، بيد أن هناك خلطاً في المؤلفات العربية في استخدام مصطلح الإدارة المدرسية، وبعض الكتب العربية

التي تحمل عنوان الإدارة المدرسية تتناول مستويات من الإدارة فوق مستوى المدرسة مما يخرج الموضوع عن المعالجة العلمية الدقيقة، وربما كان هذا الخلط راجعاً إلى أن كثيراً من الكتب الأجنبية التي يعرفها المربون ودارسو التربية تحمل اسم «الإدارة المدرسية» School Administration بحكم أن المدرسة في تلك البيئات تعتبر أهم وحدة في الإدارة التعليمية بحيث تتمتع المدرسة بحريات كثيرة في التصرف، وتقوم بالأدوار الرئيسية التي تمكنها من تحقيق شخصيتها الإدارية وعلى مستواها تتخذ كثير من القرارات هذا بينما نجد الإدارة المدرسية عندنا لا تحظى بهذه المكانة الكبيرة من الناحية الإدارية، ومن هنا كانت للإدارة في تلك المجتمعات وزن كبير على العكس الإدارة المدرسية في وطننا العربي.

أهمية الإدارة المدرسية: -

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غايتها إلّا عن طريق الإدارة المدرسية.

ذلك أن تحقيق هذه الغايات لا تتم إلّا من خلال إدارة جيدة وأن سوء الإدارة كفيل بان يفسد على المنهج الجيد أهدافه، وكفيل بان يضيع الفائدة من المدرس الجيد وهكذا، ومدير المدرسة يستطيع بحسن إدارته أن يمكن المدرس الجيد من أن يعطي تعليماً جيداً، وأن يحجبه عن ذلك بسوء إدارته، فيستطيع أن يشجعه، أو أن يثبط همته، وأن يوفر له الكتب بأيدي التلاميذ أو يؤخر ذلك كثيراً، وأن يقلل من غياب التلاميذ، إن لم يمنعه كلياً، أو يكثر منه، وأن يوفر لهذا المدرس المراجع والوقت والإطلاع، أو يحرمه من ذلك، وان يُهيء له من البرامج التنشيطية والتجديدية ما يمكنه من إبداع كل جديد في مهنته، والاّ يُهيء له شيعاً من ذلك.

ومثل هذا يمكن قوله في موقف المدير من العمليات التربوية الأخرى كالمنهج الدراسي وتنفيذه والامتحانات واعداد الدروس، ويمكنه من خلال نوعية الإدارة التي يسلكها أن يُهيء أسباب النجاح أو الفشل لكل ذلك، ومن هنا كما قلنا تنبثق أهمية الادارة المدرسية.

وهذا القول يثير نقطة في غاية الأهمية بالنسبة لمدير المدرسة نفسه، إذ يجب أن يكون تربوياً، أي أن يكون مشتغلاً في الأصل بعملية التربية ومتمرساً بها قبل أن يعمل مديراً.

إن المدير التربوي لا بد أن يفهم ما معنى فلسفة التربية وما علاقتها بفلسفة المجتمع؟ وكيف توضع هذه الفلسفة؟ وعلى أي نحو تكون؟ ولا بدَّ أن يعرف معنى المنهج، وما الذي ينبغي مراعاته في وضعه؟ وما أهدافه؟ ..... لا بدَّ له أن يعرف جوانب التربوية المختلفة ليديرها بحذق ومهارة وكفاءة.

أهداف الإدارة المدرسية: ـ

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً عادياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مؤسسته التعليمية «المدرسة» والتأكد من سير المدرسة وفقاً للجدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ وغيابهم، والعمل على اتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة، يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

كما أصبح محور العمل يدور كذلك حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وهكذا أصبح تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية، بعد أن كان فيما مضى يضيع وسط الإهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الإدارية، بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية الإجتماعية.

كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية وقد تغير الإتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية بصفة عامة .

فقد أظهرت الدراسات والبحوث النفسية والتربوية الحديثة أهمية الطفل كفرد، وأهمية الفروق الفردية، وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل في جميع نواحيها.

وأكدت الفلسفات التربوية التقدمية، أن الطفل كائن ايجابي نشط، كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات المربية، التي تساعد على نمو شخصيته وتؤدي إلى تقدمه وتقدم المجتمع الذي يعيش فيه، وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية، تحول وظيفة المدرسة من الإهتمام المطلق بالأعمال الادارية الروتينية إلى

الاهتمام بالطفل. وإلى ضرورة مساعدته للتمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية التي تعترضه، وإعداده لمسؤولياته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع، كما تغير الإتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، فقد أقام المجتمع المدارس في بادىء الأمر وأوكل اليها مهمة تربية أبنائه، وفهمت المدرسة وظيفتها على أنها تنقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لاعدادهم لحياة الكبار، كما فهمت أنها تستطيع آداء هذه الوظيفة وهي بعيدة عن المجتمع؛ بعيدة عن مشكلاته وآمانيه وأهدافه.

وقد ظهر في السنوات القريبة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه، وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع.

وقامت المدرسة بدراسة ومشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع، فكيفت من أساليبها وعدلت من طرق العمل بها، لتحقق للمدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة.

أنماط الإدارة المدرسية : ـ

يمكن أن نميز ثلاثة أنماط رئيسية في مجال الإدارة المدرسية عموماً؛ النمط الدكتاوري الفردي ـ التحكمي ـ التسلطي ـ في طرف والنمط الفوضوي في الطرف المقابل، ثم النمط الديمقراطي في مكان وسط بينهما.

أولاً : النمط الدكتاتوري : ـ

حيث يضع مدير المدرسة في ذهنه صورة معينة لمدرسته ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصورة ولا يحيد عنها، ويعرف المدرسون في هذا النمط من الإدارة موقفهم من مديرهم، فهو يظهر الود والصداقة والترحيب لمن يتفق سلوكه وهذه الصورة، ويظهر الجفوة وعدم الرضى لكل من خالفه الرأي والسياسة.

إن مـديـر المـدرسـة في هـذا النـوع من الادارة يخـطط بنفسـه ويصـدر القـرارات والتعليمات، وذلك لتنفيذها من قبل أعضاء هيئـة التدريس دون منـاقشة، واجتمـاعات هيئة التدريس تكون إجتماعات قصيرة، يعطي مدير المدرسة ما يريد اعطاءه من بيانات وتعليمات للمدرسين، بسرعة وايجاز.

ومدير المدرسة في هذا النوع من الإدارة، رجل يهتم بالفاعلية في الإدارة، ولـذلك يضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير الدراسة سيراً منتظماً دقيقاً، وهو متحمس لعمله إلى درجة كبيرة، يقوم بالتفتيش على كل صغيرة وكبيرة بالمدرسـة ليتأكـد من سير العمـل على طريق مرسوم.

ومثل هذا المـدير رجـل أتوقـراطي، يعتقد دائـماً أن من واجبه تقـرير مـا يجب أن يعمل في المدرسة، وأن يخبر المـدرسين مـا يجب عليهم عمله، وكيفية آداء هـذا العمل، والإدارة المدرسية في نظر هذا المدير عملية اصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتـأكد من تنفيذها.

ثانياً: النمط الفوضوي أو الادارة الترسلية: ـ

مدير المدرسة في هذا النوع من الإدارة يتميز بشخصيته المرحة، وبطلاعة الـواسع الغزير في النـواحي الفنية المتعلقـة بمهنته، وهـو يظهـر اعتقاده التـام في الديمقـراطية وفي ضرورة ملائمة برنامج المـدرسة لحـاجات التـلاميذ وميـولهم، كما يعتقـد وجوب إعـطاء التلاميذ والمدرسين الحـرية والفـرصة للعمـل والإبتكار، وهـو يتجنب تعريف المـدرسين بوجهة نظره وذلك لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم.

ويرى هذا المدير أن دوره في المدرسة، هو خلق جو وبيئة مدرسية تسمحان بقيـام المدرسين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يرونـه ملائـماً وفعالاً، ويـدعو مثـل هذا المـدير أعضاء هيئة المدرسة الى اجتماعات كثيرة وطويلة يسمح فيها لكل فرد بالتحدث وإبـداء الآراء، وهو في هذه الاجتماعات يسأل المدرسين عن المشكلات التي يـرغبون في بحثهـا ومن هنـا تبدأ دراسـة المشكلات التي يـرغبون في بحثهـا غير أن الإجتمـاعات تنفض في أغلب الأحيان دون إتخاذ قـرارات إزائها وإذا اتفق أعضـاء هيئة التـدريس على رأي من الآراء فإن هذا الرأي لا يكون له أثر كبير في توجيه العمل بالمدرسـة، إذ أن كل فـرد بها له الحريـة في آداء عمله بالـطريقة التي تـروقه وتـوافقه، وعـلى هذا لا يتـدخل قـرار من

القرارات أو سياسة من السياسات في ابتكار المدرسين وابداعهم، ولعل كل ما يأمله مدير المدرسة من هذه الاجتماعات هو أن تؤدي المناقشات التي تدور فيها، إلى توجيه كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة في عمله دون ضغط أو إجبار.

وفي مثل هذا النمط الإداري يعمل كل عضو من أعضاء هيئة التدريس كمستشار للمدير ولا يتميز منهم فرداً على آخر إذ لكل منهم الحق في إبداء رأيه والدفاع عنه، ولا يحاول مدير المدرسة من هذا النوع أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم، مردداً دائماً أن المدرسة تسير نفسها، وأن البلبلة جزء ضروري من الحرية، وأن المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلاّ توافرت الحرية للمدرسين.

والعمل بهذه المدرسة غير منتظم يقوم فيه بعض الموظفين الإداريين بملاحظة الغياب وكتابة التقارير، والقيام بتسيير شؤون المدرسة، بينما يصرف مدير المدرسة معظم وقته في بحث المشكلات الهامة التي يستدعيها العمل، وغالباً نجد هذا المدير غير راض عن تقدم مدرسته، ويخشى أن يكون المدرسون غير راضين عن عملهم أيضاً.

ولا شك أن مثل هذا المدير يفسر الإدارة الديمقراطية على أنها إعطاء المدرسين الحرية وترك برنامج المدرسة يسير وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم وتبصرهم بمشكلاته.

انها حقاً نمط من الإدارة الفوضوية التي لا تتضمن فرضاً أو تدخلاً بقدر الإمكان من مدير المدرسة.

ثالثاً: النمط الديمقراطي: -

مدير المدرسة في هذا النمط من الإدارة يسعى دائماً إلى الحصول على قرار جماعي، ويعمل دائماً لتحديد المسؤولية، وهو يعتقد أن من واجبه مساعدة كل أعضاء هيئة التدريس بمدرسته في اتخاذ القرار المناسب، وفي الوصول إلى اتفاق نحو تنفيذ هذا القرار.

وعند عقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس بمدرسته، فإنه لا يخرج من الاجتماع إلاّ وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ المسؤوليات التي تتطلبها هيئة المدرسة منه، ويتوقع بالتالي أن يقوم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بمثل هذا العمل.

وبـذلك يمكننـا القول بـأن جميع أعضـاء هيئة التـدريس يتركون اجتماعاتهم وهم مقتنعون بمسؤولياتهم المشتركة، وينفق مدير المـدرسة في هـذا النوع من الادارة كثـير من وقته في تخطيط العمل وتقويمـه مع كـل الجماعـات والأفراد الـذين قبلوا تحمل المسؤوليـة لتنمية ناحية من نواحي العمل بالمدرسة، ويعتقـد أن من واجبه مسـاعدة الآخـرين على تحديد ما سيقومـون بعمله، وعلى التفكـير معهم في وسائـل أداء هذا العمـل، كما يقـوم بمساعدتهم على تنفيذ خططهم وتقويمها.

هذه أنماط ثلاثة من الإدارة المدرسية قد نجدها على النحو الذي أشرنا إليـه، وقد نجـد كل واحـد منها وقـد أخذ من الآخـر بقدر، فقـد تجمع الإدارة بـين الـديمقـراطيـة والاتوقراطية، ولكن نادراً ما نجد الإدارة الفـوضويـة أو الترسليـة قد اختلطت بـالإدارة الاتوقراطية أو الديمقراطية.

ولما كانت الإدارة الاتـوقراطيـة والإدارة الديمقـراطية همـا النمطين النقيضـين لكل منهما، لذا رأيت أن أوضح أهم الأسس التي تقوم عليها كل منهما.

أولاً: أسس الإدارة الأتوقراطية (التسلطية): -

تقوم الإدارة الأتوقراطية على عدة أسس ومنها:

1- تنظم المدارس في هذا النوع من الإدارة عـلى نمط يشبه النمط المتبـع في تنظيم الأعمال في المصنع، بحيث تتدرج السلطة على شكل هرمي من أعـلى إلى أسفل، فيـأتمر مدير المدرس بأمر مسؤول منطقته التعليمية، ويأتمر مساعد المدير إن وجد بأمر مديـرها، وهكذا تتدرج السلطة حتى تصل إلى التلاميذ.

2- في التنظيم المدرسي الأتوقراطي يوجد فصـل تام بـين التخطيط والتنفيـذ فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيداً عن المدارس، ويقوم المدرسـون بتنفيذ هـذه الخطط دون أن يكون لهم رأي فيها.

ويحرم المدرسون والتلاميذ في مثل هذا التنظيم من تقويم نتائج التخطيط مـع أنهم أقدر الناس في تقويمها لوجودهم في وسط الموقف.

3- يـدين كل من يعمـل في مثل هـذا النوع من الادارة بـالولاء لمسؤوليـة، وعلى المدرسين في مثل هذا التنظيم أن يدافعـوا عن مدراء مـدارسهم وموجهيهم، ولكن ليس

على هؤلاء أن يحملوا نفس الإتجاه بالنسبة للمدرسين.

4 - في مثل هذا النوع من الإدارة يتخذ التوجيه الفني صفة الدكتاتورية فالموجهون يضعون التعليمات والتوجيهات، وعلى المدرسين اتباعها سواء كان اتباعها ملائم أو غير ملائم للمواقف التعليمية، ويقوّم المدرسون على أساس ما يظهره تلاميذهم من نجاح أو فشل أمام الموجة، وهكذا يصبح الخضوع والمسالمة واتباع الأوامر معايير للنجاح، ويهمل بذلك نمو المدرس وتطوره المهني والشخصي.

5- يمثل المدرس في مثل هذا النوع من الإدارة، مركزاً ثانوياً إذ يلعب مدير المدرسة الدور الرئيسي فيه، ويمكننا تشبيه دور مدير المدرسة بطبيب يقوم بكل الأعمال الفنية الهامة بينما يقوم المدرس بدور المرض، معتمداً بكل خطوة من خطواته على الطبيب، وهكذا يصبح مدير المدرسة الشخص الملم بكل الأمور في الوقت الذي يقوم فيه المدرسون بدور المنفذ للتوجيهات.

6 - لا تحترم شخصية المدرس في مثل هذا التنظيم، إذ يكلف باتباع طرق ووسائل معينة حتى يمكن الحصول على نتائج معينة أيضاً وبذلك يستخدم المدرسون كوسائل لبلوغ غايات محددة، ولا شك أن هذا التنظيم يضعف من شخصية المدرس، ويسبب له القلق والإضطراب.

7 - لا يسمح للتلاميذ في هذا التنظيم بتعليم تقويم آراء متضاربة أو البحث عن الحقيقة، أو الوصول إلى أحكام مستقلة حرة، ولكنهم يتبعون تعليمات السلطات التعليمية العليا، وآرائها التي تصل إليهم عن طريق المدرس، ولا يمكن بطبيعة الحال أن يستخدم المدرس مع تلاميذه أسلوباً ديمقراطياً، وهو في ذات الوقت أداة من أدوات الأتوقراطية.

8 - يتعارض التوجيه الفني الأتوقراطي مع الأسس والمبادىء العلمية فلا يسأل في مثل هذا النوع من التوجيه عن الأمر الصائب بل عن الشخص الذي يُعد رأيه صواباً، وغالباً ما يكون رأي الموجه هو الصواب، وقد يكتشف عن طريق التجريب عدم ملائمة طريقة من الطرق للموقف التعليمي، ولكنه يُجبر أحياناً على الاستمرار في اتباعها، لمجرد أنها تتفق ورأى الموجه الفني، وهكذا يشجع التوجيه الفني الأتوقراطي الطاعة في المدرسين، وتكون النتيجة قيادتهم لتلاميذهم بنفس الروح والطريقة.

9 - تهتم المدارس في مثل هذا التنظيم باتقان التلاميذ للمواد الدراسية، وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي العقلية والروحية والبدنية، كما تهمل اختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات والاستعدادات.

ثانياً: ـ أسس الإدارة الديمقراطية: ـ

تقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس الآتية: ـ

1 - تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والمحافظة على هذه الفردية، فليس من أغراض المدرسة أن يربي تلاميذها على طريقة الانتاج بالجملة، بل يجب عليها تنمية فردياتهم بطرق مرغوبة ولتشجيع هذه الفردية، تسعى المدرسة دائماً إلى التعرف على الفروق في الميول، والقدرات والحاجات والاستعدادات، ولا يخضع المدرسون في مثل هذا النوع من الإدارة لسلسلة من التعليمات المفروضة عليهم، بل يخضون لأهداف ووسائل عادة يرونها محققة لهذه الأهداف ولذلك يشجع هذا التنظيم نموهم، ويسمح لهم بالتحمس والتجريب والإبتكار، وهي الأمور الأساسية الضرورية لأي برنامج تعليمي يهدف إلى النمو والتطور.

2 - تنسيق الجهود بين العاملين بالمدرسة: ـ

في مثل هذا النوع من التنظيم، تنظم المدرسة على أساس سماحها لكل أعضاء هيئة المدرسة بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة بدلاً من عملهم كأفراد ويستند هذا المبدأ على أساس أن عمل المدرسة يجب أن يكون متناسقاً متكاملاً، وأن يكون كل عضو من أعضاء هيئة التدريس يقظاً لإيجاد الطرق الفعالة للتعاون مع زملائه ولتنسيق عمله مع برامج المدرسة، وهكذا يتخلى كل فرد من أفراد المجموعة عن أنانيته في سبيل نجاح العمل في المدرسة، وتؤدي هذه الحالة إلى شعور كل مدرس بأنه جزء من المدرسة وليس خارجاً عنها، فيفكر مثلاً في مناهج المدرسة كلها بدلاً من أن يفكر في منهج مادته، ويفكر في نجاح الحياة الإجتماعية بالمدرسة كلها بدلاً من أن يفكر في جمعية من الجمعيات العلمية، يقوم بالإشراف عليها وتوجيهها.

3 - تكافؤ السلطة مع المسؤولية: ـ

تتميز الادارة المدرسية الديمقراطية بتكافؤ السلطة مع المسؤولية، ففي هذا النوع

من التنظيم الإداري، يفوض مدير المدرسة أعضائها العاملين معه القيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات التي تتكافىء معها وتسهل عملهم حتى يضمن نجاح الأعمال المطلوبة.

4 ـ المشاركة الفعّالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج المدرسية: ـ

تتطلب الادارة المدرسية الديمقراطية اشتراك كل عضو من التلاميذ وأعضاء هيئة المدرسة في تحديد السياسات والبرامج المدرسية، فيشترك مدير المدرسة مع أعضاء هيئة التدريس في واجبات ومسؤوليات إدارة المدرسة بدلاً من الانفراد في هذا العمل ولكل العاملين بها على هذا الأساس حق المشاركة في وضع السياسات الهامة للمدرسة والمشاركة في تنفيذها أيضاً، ويحصل مدير المدرسة الذي يسعى للحصول على مشاركة زملاءه في إدارة المدرسة على معاونة فعّالة تامة، ذلك لأنهم باشتراكهم في وضع السياسات والبرامج بالمدرسة يكونون أكثر إستعداداً وأهلية لتنفيذها عملياً، واشتراك التلاميذ في الإدارة المدرسية الديمقراطية أمر له أهميته أيضاً، فقد أصبح من الأهداف المرغوبة تربية التلاميذ للحياة في نظام ديمقراطي.

ولا يمكن أن تتم تربيتهم على هذا النحو إلاّ كان النظام الذي تسير عليه ادارة المدرسة نظاماً ديمقراطياً بمعنى السماح لهم بتحمل مسؤوليات العمل بالمدرسة فمثل هذه المشاركة توبهيء لهم الفرصة للقيادة والإبتكار، كما تهيء لهم الفرصة بتحسين النظام في المدرسة، ورفع الروح المعنوية العامة فيها، وأثبتت التجربة أن البرنامج الخاص بالنظام العام في المدرسة لا تتوافر له سبل النجاح إلاّ إذا اشترك التلاميذ في وضعه [1].

5 ـ في الإدارة المدرسية الديمقراطية يتعرف المدير على الاستعدادات الخاصة لإعضاء هيئة التدريس ويعرف حدود قدراتهم وميولهم فلكل مدرس في المدرسة عملان؛ إحداهما يختص بالتدريس والثاني يختص بأداء بعض الأعمال الإدارية، والإشراف على أنواع الأنشطة المختلفة، ويقوم مدير المدرسة في مثل هذا التنظيم بوضع المدرس في العمل الذي يستطيع الانتاج المثمر فيه وان يعرض عليه القيام ببعض أنواع النشاط،

---

(1) د. مصطفى، حسن، وآخرون. اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية. الطبعة الثانية 1972 م ص 14

وبعض الأعمال الإدارية التي تساعد المدرس على النمو المهني والإحساس بالرضا والسعادة في آدائها. فكل عضو من أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة يتمتع ولا شك بموهبة خاصة، يجب استثمارها إذا أردنا للمدرسة التقدم والرقي، فبعض المدرسين يحسنون الموسيقى والألعاب المختلفة، كما قد يحسن البعض الآخر الاشراف على صحيفة أو مجلة بالمدرسة، ومن أول واجبات مدير المدرسة أن يتعرف على هذه القدارات والاستعدادات التي يتميز بها المدرسون، وأن يعهد إليهم بالأعمال التي تساعد إبرازها واظهارها.

6- في الادارة المدرسية الديمقراطية تحدد الأعمال بحيث لا تتداخل ولا تتضارب، ففي أي عمل تعاوني تحدد وظائف كل وحدة من الأعمال، حتى لا يسبب تداخل هذه الوظائف وتضاربها الألم والمتاعب للقائمين على تنفيذها، فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى البلبلة وسوء الفهم، كما تؤدي إلى الاضطراب والقلق وعدم الرضا عند أعضاء هيئة التدريس، فإذا عهد لشخصين بآداء عمل واحد، واعتبر كل منهما مسؤولاً عن نتائج هذا العمل فإن النتيجة الحتمية لذلك هي الاحتكاك والاختلاف في الرأي وعدم الرضا في النهاية.

فإذا لم يكن عمل المدير وعمل مساعده عملاً محدداً مثلاً، وجدنا المجال خصباً للإحتكاك والاختلاف والرأي بسبب تداخل اختصاصها ولذلك تعمل النظم المدرسية الديمقراطية على تحديد سلطات كل عضو من أعضاء هيئة التدريس، ووظائفه تحديداً واضحاً حتى تقضي على أسباب عدم الرضا، وحتى تتجنب الاحتكاك بين هؤلاء الأعضاء، ولا يعني تعرف كل عضو على اختصاصاته استقلاله بعمله دون النظر إلى ما يقوم به غيره من أعمال، بل يعني فهم كل شخص لواجباته ومسؤولياته بما يساعد على تحقيق الهدف العام للمدرسة.

ويقول أندرسون ANDERSON وفان ديك VAN DYKE في كتابيهما: إدارة المدرسة الثانوية Secondary School Administration «إن المساهمة الكبيرة لاستيعاب مفاهيم الإدارة الديمقراطية كانت تتضمن اشتراك المدرسين في عملية اتخاذ القرار من خلال المنظمة الرسمية (المدرسة)»[1].

(1) Lester W. Anderson and Van Dyke, **Secondary School - Administration.** Houghton Mifflin co, Boston. 1972. P. 25

مجالات العمل في الإدارة المدرسية : -

لا شك أن الاتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية قد وسعت من مجالات العمل بها. فلم يعد كافياً لتحسين العملية التعليمية مجرد اهتمام الإدارة بطرق التدريس، بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال مباشر، وغير مباشر بهذه العملية، ويتطلب هذا الأمر أن يكون مدير المدرسة وغيره ممن يشرفون على الإدارة المدرسية قادة لتنمية البرنامج التعليمي والعمل على تقدمه، وأن يظهروا قدرتهم على العمل التعاوني الجماعي، وأن ينظموا العمل بالطريقة التي تضمن سيره لتحقيق الأهداف، وأن يقوموا بتقويم العمل تمهيداً لتحسينه باستمرار، وبالرغم من أن هذه المجالات تعمل متصلة بعضها ببعض، إلاّ أنه يجدر بنا أن نعرض كل واحد منها لمجرد تحليلها وأظهارها فنشير للإدارة كمهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي، ومهارة في العلاقات الإنسانية، ومهارة في تنظيم العمل الجماعي، ومهارة في تحسين ظروف العمل لأعضاء هيئة التدريس، ومهارة في التقويم.

أولاً : الادارة كمهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي : -

تقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية تنمية القيادة في أعضاء هيئة المدرسة لتحسين البرنامج التعليمي بها، ولا تعني القيادة على هذا الأساس استئثاره بتوجيه المجموعة، بل تعني قيامه أو قيام أحد أعضاء هيئة التدريس بالإشتراك في هذا التوجيه.

فواجب كل فرد في النظام الديمقراطي أن يساهم بقدر ما يستطيع في نجاح العمل الذي تقوم به الجماعة، وتجدر بنا ملاحظة أن القيادة صفة من صفات النشاط الجماعي، فلا يمكن للفرد أن يصبح قائداً دون أن تكون هناك جماعة، والدور الذي يقوم به الفرد هو مساهمته بالعمل في موقف جماعي معين وعلى ذلك، فحيثما توجد الجماعة توجد القيادة، ولا يقوم كل منها بدون الآخر، ولا بد أن تتوافر القيادة لكل جماعة، وإلاّ أصبحت مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط.

وعلى قائد الجماعة أن يهتم اهتماماً أساسياً بتنمية الإحساسات والمشاعر الجماعية والخطوة الأولى في قيادة البرنامج التعليمي هي وضع أهداف لسياسة المدرسة تتفق والأهداف والأغراض التربوية والإجتماعية.

وبعد وضع هذه الأهداف يأتي دور مدير المدرسة الذي يقوم بتهيئة الفرص أمام أعضاء هيئة المدرسة للمشاركة في الأفكار والآراء، وفي بحث طرق العمل وتدبير الوسائل لتنفيذ هذا العمل(1).

ويجب أن يكون مدير المدرسة ماهراً في تزويد أعضاء هيئة المدرسة بالأفكار والمصادر اللازمة لعملهم، وأن يعد نفسه مصدراً من هذه المصادر. كما يجب عليه أن يعمل بالطريقة التي تجعل زملاءه من أعضاء هيئة المدرسة يسعون اليه لطلب المساعدة في حل المشكلات، وفي التغلب على بعض صعاب العمل، وأن يرشد المدرسين إلى الأشخاص الموجودين في المجتمع المحلي للمدرسة الذين يمكنهم المساهمة في حل بعض المشكلات.

وعلى مدير المدرسة أن يكون ملماً بالتطورات الحديثة في التربية، وبعلاقاتها بالأوضاع الاجتماعية، وأن يتعرف على النظام التعليمي في وطنه العربي، وغيره من نظم التعليم في الدول الأجنبية المختلفة، وذلك في ضوء الظروف والعوامل التاريخية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية المؤثرة فيها.

ولا يكفيه للنجاح في دوره القيادي لتحسين العملية التربوية أن يكون ملماً بالنظريات والنظم التربوية والتعليمية، بل يشترك في المؤتمرات واللجان وفي توفير الوقت لأعضاء هيئة المدرسة للتقابل سوياً لتنمية نواحي معينة في البرنامج المدرسي.

ويجب على مدير المدرسة في دوره القيادي أن يتحمل مسؤولية بناء الروح المعنوية العالية بين أعضاء هيئة المدرسة.

ويتطلب بناء الروح المعنوية أموراً كثيرة: منها اظهار المشرفين على ادارة المدرسة بأنهم يهتمون بمشكلات ووجهات نظر الأفراد العاملين في المدرسة، كما يتطلب تهيئة أفضل ظروف العمل لاعضاء هيئة المدرسة، وتعريفهم بأن رفاهيتهم وسعادتهم أمراً مهماً لهؤلاء المشرفين. ويتطلب بالإضافة إلى هذا وذاك أن يعرف المدرس أن رأيه ينال كل اعتبار في تكوين أهداف المدرسة، وفي وضع خطط العمل لتحقيق هذه الأهداف، فكلما اشترك المدرس في وضع الأهداف والخطط أحس بمسؤوليته الكبيرة نحو التنفيذ الناجح

(1) Roald F. Combell And Edwin M. Bridges, **Introduction To Educational Administration,** Allyn And Bacon, Boston, 1977. P. 243.

الفعّال، وبدأت قدراته الدفينة في الإنطلاق والتعبير، ولا شك أن هذا الاتجاه في العمل يزيد من قدرة المدرسين على الإبداع، فالإبداع يحدث حين يحسون بأنهم يمكنهم من الاشتراك في العمل، وأنهم قادرون على وضع خطط واتخاذ قرارات ذات أثر وقيمة في هذا العمل.

ثانياً: ـ الإدارة كمهارة في العلاقات الإنسانية: ـ

من أهم وظائف الإدارة خلق جو مرضي في المدرسة، فبعض المدارس مؤسسات يحس العاملون فيها بالرضا والسعادة، وبعضها الآخر مؤسسات يكرهها المدرسون والتلاميذ، وفي النوع الأول من المدارس نجد المدرسين يحبون بعضهم بعضاً، ويحسون بالسعادة لوجودهم مع تلاميذهم.

أما في النوع الثاني من المدارس، فلا يحس المدرسون بمثل هذا الإحساس كما أنهم يبتعدون عن تلاميذهم كلما أمكنهم ذلك. ومرجع الفرق بين المدرسين يعود في الغالب إلى الطريقة التي يعمل بها مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة، وإلى الأسس التي يضعها للعلاقات بينهم.

والطريقة الأساسية التي تساعد على خلق جو مرضي هي احترام شخصية المدرسين الذين يعمل معهم مدير المدرسة، واحترام شخصية المدرسين له مظاهر كثيرة. فهو يتضمن الإهتمام بهم وبمشكلاتهم، ويتضمن اعطاء الاعتبار التام لأفكارهم ومقترحاتهم وخلق ذلك النوع من اجتماعات أعضاء هيئة المدرسة الذي يعطي فيه كل مدرس الفرصة لعرض أفكاره، وهو يتضمن أيضاً تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على اقامة علاقات صادقة بين أعضاء هيئة المدرسة وتوفير ظروف العمل بحيث يصبح مريحاً وجذاباً.

وفي دراسة قام بها جرفت GRIFFITH وجد أن مدير المدرسة الناجح هو المدير الذي يتبع طريقة ديمقراطية في ادارة المدرسة، وهو الذي يحل مشاكل العاملين معه، وهو الذي يعطي سلطات للآخرين (1)، كما أكد أيضاً كورنيل Cornell في دراسته التنظيم الاجتماعي للمدرسة على الأهمية الكبيرة لجانب العلاقات الإنسانية في التنظيم، وقد

---

(1) Griffth, D. «**Human Relation in School Administration**» N. Y. 1959.

وجد من دراسته أن المناخ Climate أو الجو العام للتنظيم أهم من الجانب الإداري البحت.

وأن شعور المدرس واحساسه نحو المدرسة ربما كان أهم من مجال اتساع سلطاته [1].

كما لا يقتصر احترام مدير المدرسة على احترام شخصية المدرسين بل يتعداه أيضاً الى احترام شخصية التلاميذ، فكل من في المدرسة يجب أن يحس بأنه جزء من برنامج المدرسة، كما يجب أن يعامل كل تلميذ معاملة عادلة، وأن يحس أن إدارة المدرسة والمدرسين أصدقاء وليسوا مجرد أشخاص يوجهون كل جهودهم لتشكيله وفق نمط معين من السلوك وأن يعرف تماماً أن كل قدراته وأمانيه لها موقعها الصحيح في تخطيط نشاط المدرسة وفي الخبرات التي تقدم إليه.

ولا شك أن هذه الروح المعنوية تتطلب طرقاً خاصة يتعامل بها مدير المدرسة مع تلاميذه. فعليه أن يستمع لرغباتهم وشكاويهم، وأن يخلق وسائل الاتصال التي يمكن عن طريقها سماع آراء التلاميذ، وأن يشجع جمع البيانات الكافية عن كل منهم حتى يمكن للمدرسة أن توجههم التوجيه المناسب.

كما يتطلب خلق الجو المدرسي الصحيح أن يكون لمدير المدرسة شخصية متكاملة، وأن يكون ودوداً محباً للناس، وأن يحب الناس العمل معه. كما يتطلب أن يعطي كل العاملين معه حقوقهم، وأن يظهر الشجاعة في عمله والإخلاص فيه. وأن يتميز بالحكم الصائب والقدرة على كسب ثقة الآخرين.

ثالثاً: الإدارة المدرسية كمهارة في تنظيم العمل الجماعي: -

يجب أن يكون مدير المدرسة قادراً على خلق الوقت الذي يعمل فيه الناس بطريقة تعاونية، فالأشخاص ينمون حين يشتركون مع الآخرين في العمل ويحدث التعلم عن طريق اعادة بناء الخبرات حين يتصل الأفراد بآراء وخبرات الآخرين.

كما أن أعضاء هيئة التدريس ينمون حين تتوافر لهم الفرص للتفكير والتخطيط والعمل سوياً. ولا يمكن توافر جو ايجابي تعاوني للعمل ما لم تُهيَّأ الفرص لعقد

(1) د. محمد منير مرسي «الإدارة التعليمية» عالم الكتب - القاهرة. ص 135 1984 م .

اجتماعات يتوافر فيها للمدرسين كل الإمكانيات للتعرف على مشكلات المدرسة ولوضع خطط لحلها، ويتضمن العمل التعاوني أيضاً اشراك التلاميذ والآباء في تنظيم المدرسة، وفي بناء برنامجها، كما يتضمن إشراك التلاميذ والمدرسين في تخطيط أوجه مختلفة من النشاط خارج المدرسة، وإشراك الآباء والمدرسين في تقديم خدمات خاصة للتلاميذ لا تستطيع المدرسة أن تقدمها إليهم.

ولا يكفي أن يدعو مدير المدرسة أعضاء هيئة المدرسة ويخبرهم بأنهم سيقومون بالتخطيط والعمل سوياً، بل يجب أن يتأكد من أن تنظيم العمل يسهل اغراض الاجتماع والنشاط، ولكي يكون ناجحاً في ذلك يجب عليه مساعدة الجماعة في تحليل أهدافها وتقويمها، وأن يكون ملماً بكيفية تكوين الشعور والغرض الجماعي، وكيفية آداء العمل الجماعي والوصول الى قرارات، وأن يكون خبيراً بتوزيع المسؤوليات وتقويم الخطط ومراجعتها في ضوء ما تم من أعمال، فبدون هذه المهارات لا يكون لمدير المدرسة الفرصة الكافية للنجاح في عمله.

رابعاً: ـ الإدارة المدرسية كمهارة في تهيئة ظروف ملائمه للعمل: ـ

من مجالات العمل لمدير المدرسة أن يعمل على تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تقدم العمل وتحسينه بالمدرسة.

وفيما يلي بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك: ـ

1 ـ تشجيع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة على الاحساس بإنتسابه لهذه الهيئة فحين لا يحس الفرد بأن الأعضاء الآخرين يقبلونه كعضو منهم، فأنه في هذه الحالة قد لا يساهم كثيراً في نجاح برنامج المدرسة، إذ سيوجه معظم جهده لاكتشاف الطرق التي تجعله مقبولاً منهم.

وقد يتخذ مثل هذا المدرس اتجاهاً معادياً للأعضاء الآخرين في هيئة المدرسة وواجب مدير المدرسة أن يُهيِّء الظروف لمساعدة كل عضو من أعضاء المدرسة على الاحساس بأنه مرغوب فيه، وأن جهده موضع التقدير من كل أعضاء هيئة المدرسة.

2 ـ توفير الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة ومديرها، فحين لا تتوافر الثقة بينهم نجد كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة، وقد اتخذ موقف الدفاع عن نفسه وعن مركزه أكثر

من اهتمامه بالتعرف على الطرق الفعّالة لآداء العمل أو ليصبح أكثر انتاجاً، فالثقة هي حجر الأساس في كل اتصال بين الناس. فإذا لم نثق في الآخرين فإننا نقاوم أفكارهم ونرفض مشاركتهم في العمل ولا يمكن أن يحصل مدير المدرسة على ثقة زملائه بمجرد قوله أنه يرغب في أن يثقوا به، فالثقة شيء يكتسب وكل عمل يقوم به الفرد يؤثر في ثقة الآخرين أو عدم ثقتهم به. والثقة على هذا الأساس طريق ذو اتجاهين إذا أراد مدير المدرسة توافره بين أعضاء هيئة المدرسة الذين يعمل معهم وجب عليه أن يكون أول من يظهرها.

3ـ اشتراك الإدارة في القرارات في حدود السلطة الممنوحة لها وواجب مدير المدرسة أن يلاحظ اشتراك أعضاء هيئتها معه في كل قرار يقع في حدود سلطته، فإذا كان هناك بعض القرارات التي يجب على مدير المدرسة أن يحتفظ باتخاذ الرأي فيها، فيجب عليه أن يوضحها تماماً لإعضاء هيئة المدرسة الذين يعملون معه. فمثل هذا الإجراء يكون أكثر قبولاً من الادعاء بأنه يشرك أعضاء هيئة المدرسة في كل القرارات، في الوقت الذي يعطل فيه اتخاذ القرارات في النواحي التي يحس بأن أعضاء هيئة المدرسة غير أكفاء لاتخاذ قرارات فيها، أو لأن هذه القرارات لا تقع في دائرة اختصاصهم وسلطاتهم.

4ـ تمكين كل فرد من إبداء رأيه بحرية، فإذا لم يكن الفرد حراً في إبداء عدم موافقته على أمر من الأمور، فأنه لا يستطيع أن يعمل في ضوء القيم التي يدين بها. والفرد الذي يجب عليه ألاّ يبدي رأيه بحرية ليحتفظ بوظيفته لا يمكنه أن يقوّم نفسه أو يقوم الآخرين الذي يجبرونه على عدم ابداء رأيه. فالنمو والمساهمة المتزايدة في العمل لا تأتي إلاّ حين يقوم الأفراد أنفسهم ويقومون زملاءهم.

5ـ توفير المعلومات بقدر الإمكان، فلا يمكن أن يتخذ أعضاء هيئة المدرسة قرارات صائبة ما لم تتوافر لهم المعلومات التي يتخذون القرارات على أساسها وعدم توفر هذه المعلومات بسبب رفض مدير المدرسة اشتراك اعضاء هيئة المدرسة في التعرف عليها، أو لعدم عرضها بالطريقة الصحيحة، قد يسبب اتخاذ الجماعة قراراً خاطئاً. ويؤدي إتخاذ القرار الخاطىء إلى فقدان الثقة في مدير المدرسة وفي قيادته.

ونتيجة لما يتمتع به مدير المدرسة من مركز، فإن المعلومات وغيرها من البيانات

تعرض عليه أولاً كما أنه عـادة يحضر كثيراً من الاجتمـاعات المختلفـة ويحصل فيهـا على كثير من البيانات، وقد يجـد مديـر المدرسـة أن من الصعب عليه أن يقـرر أي البيانـات يشرك أعضاء هيئة المدرسة في التعرف عليها.

كما أنه قد لا يود ازعاج هؤلاء الأعضاء بالتفصيلات غير الضروريـة وغير الهـامة، ولذلك يختار المعلومات والبيانات التي يعرضها على هيئة المدرسة.

ولكن عملية اختيار بعض المعلومات دون بعضها الآخر عملية خـطيرة، وقـد تكون بعض البيانات التي يراها غير هامـة، هامـة جداً بـالنسبة لبعض أعضـاء هيئة المـدرسة، ولذلك فـالأسلوب السليم في مثل هـذه الأحوال هـو إمداد أعضـاء هيئة المـدرسة بكـل المعلومات والبيانات التي تصل إليه.

6ـ اعتبار الأفكار والآراء ملكاً لجميع أعضاء هيئة المـدرسة، فـإذا اعتبرت الآراء والمقترحات والطرق الجديدة مصدراً لكـل أعضاء هيئـة المدرسـة نجد أنهم يشتـركون في قيادتها بحرية، ولكنها إذا اتصلت بالفرد الذي بدأ بها فأننا نجد الأنانيـة تلعب دورها في المجتمع المدرسي. وكثيراً ما نجد بعض أعضاء هيئة المدرسة يحتفظون بـالأفكار والـطرق الجديدة في مكـاتبهم ولأنفسهم حتى يعلن دورهم في ابدائهـا أو إنشائهـا، بينما نجـد في مجتمعات مدرسية أخرى أعضاء هيئة المدرسة وقـد اشتركـوا فيها بـطريقة لا ينسب فيهـا لفرد غالباً ما يساهم به، وتكون النتيجة انتشار الشك والحقد في المجتمع المـدرسي الأول وانتشار التعاون والمحبة في المجتمع المدرسي الثاني.

7ـ أن يكـون الولاء لـلآراء والقيم وليس للأشخـاص، فقد يفسر البعض عـدم الاتفاق بين رأي أعضاء هيئة المدرسة ومديرها على أنه عدم ولاء لهذا المديـر وهذا الأمـر خاطىء يؤدي الوقوع فيه إلى امتناع كثير من الأعضـاء عن الابتكار إلاّ في النـواحي التي يتفق فيها رأيهم مع رأي مديرهم.

8ـ ضـرورة قبول أعضـاء هيئة المـدرسة مسؤوليـة تنفيـذ القـرارات التي تتخـذ، فالاشتراك في اتخاذ القرارات قد يكون شيئاً إذا لم يشترك الفرد في تنفيذهـا ولذلـك يجب أن يعمل مدير المدرسة وأعضاء هيئتهـا على أسـاس أنهم يشتركـون في إصدار القـرارات وفي تحمل مسؤولية تنفيذها.

9ـ وضع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسـة في العمل الـذي يتناسب وقـدراته،

فمما لا شك فيه أن عدم وضعهم في العمل المناسب يحرم المدرسة من الاستفادة منهم أقصى استفادة، كما قد يكون سبباً للمشكلات فيها، وعلى هذا الأساس يجب على مدير المدرسة أن يتعرف على أعضاء هيئة المدرسة الذين يؤدون أعمالاً غير مناسبة لهم، وأن يحدث من التغير ما يساعد على وضعهم في العمل المناسب، وهو بهذا الإجراء يساعد هؤلاء الأعضاء على النمو والتقدم في عملهم. ولا يجب أن يتم تحويل عضو من أعضاء هيئة المدرسة من عمل إلى عمل آخر كوسيلة من وسائل العقاب، بل يجب أن يتم هذا التحويل لمجرد وضع العضو في العمل الأكثر مناسبة له.

خامساً: ـ الإدارة المدرسية كمهارة في التقويم: ـ

أن المهارة في استخدام وسائل التقويم تمكن مدير المدرسة من مساعدة أعضاء هيئة المدرسة على اتخاذ قرارات صحيحة.

فبدون مساعدتهم في استخدامها يلجأ كثير منهم الى الاعتماد على التخمين أكثر من الاعتماد على الشواهد والبيانات الموضوعية.

ويتضمن التقويم التعرف على الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها كما يتضمن مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير، وعلى مدير المدرسة أن يساعد أعضاء هيئة المدرسة على تقويم النشاط الجماعي، وعلى اتخاذ قرارات تساعد عملياتها الجماعية، كما يجب أن يرشدهم إلى أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات. أن يشجعهم على استخدامها كوسائل للتحسين الذاتي، ويجب أن يشجع مدير المدرسة المدرسين على تقويم أنفسهم، وأن يهتم 'يضاً بمساعدتهم على تقويم التلاميذ، وذلك بجانب تقويمهم للعمل المدرسي كله كما يجب عليه أن يهتم بتقويم عمله ليتعرف على مقدار تقدمه فيه، والطرق التي تؤثر في فاعليته أو عدم فاعليته.

الفصـل الثـاني

المدرسة والمجتمع

لا يمكن أن ينكـر أحد دور المـدرسة في تـطوير المجتمـع المحلي أو البيئـة التي تقع المـدرسة في حـدودها. وعـلاقة المـدرسة والمجتمـع مبدأ هـام من مبـادىء التـربيـة التي أصبحت شائعة ومقررة ومعترفـاً بها. وقـد أوفاهـا المربـون حقها من الـدراسة والعـلاج والإهتمام. ولكن المسألة ليست مسألة تقرير مبدأ أو عدة مبادىء بقدر ما هي أولاً وقبل كل شيء مسألة تنظيمية تجعل هذه المبادىء أو تلك واقعـاً وسلوكاً وعمـلاً، وتلك حقيقة يجب أن نضعها نصب أعيننا عندما نطبق هذا المبدأ على صلة المدرسة بالمجتمع.

وهكذا ليس كافياً أن نوضح أن المدرسـة يجب أن تكون صـورة للمجتمع، وليس كافياً أن نقول أن المدرسة تلعب دوراً كبيراً في المجتمع، وليس كافيـاً أن نؤكد أن البيئـة تقوم بتربية التلاميذ وتزويدهم بعلاقات اجتماعية سليمة، ولا يكفي أن نلعن عن هـذا بل الواجب أن نعلم كيف تنفذه المدرسة وكيف تحققه عن طريق تنظيم الأنشطة والمناهج والبرامج المتنوعة، وهذا كله يتطلب أن تلعب المدرسة دوراً تنـظيمياً فعـالاً لتحقيق هذه الغاية وتوكيدها.

المدرسة والمجتمع المحلي:

أن المدرسة ليست بمعزل عن المجتمع ولكنها مؤسسة اجتمـاعية وتنـظيم إجتماعي تؤثر في المجتمع وتتـأثر بـه، وبمعنى آخر أن المـدرسة تعمـل متكاملة مـع المجتمع بصفـة دائمـة، وكما نعلم أن مهمـة المدرسـة ليست تعليمية فقط ولكنهـا تقوم بـوظائف عـديدة أخرى من شأنها توثيق العلاقة بين المـدرسة من جهـة والبيت من جهة أخـرى والمجتمع من جهة ثالثة، ولا بد أن تكون العلاقة بين المدرسة والمجتمـع متدرجـة وبخطوات حتى

لا يشعر التلميذ بعدم القدرة على تكييف نفسه مع مجتمعه الذي يعيش فيه مما يؤدي إلى خلق مشكلات نفسية وسلوكية لدى التلميذ.

ومن هنا كان لا بد أن تلعب الإدارة المدرسية دوراً هاماً في اتباع وسائل عديدة وصولاً إلى تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتساعد على ذلك وتحقق بها نتائج تربوية مثمرة وفعّالة وهنا نستطيع أن نشير إلى بعض الوسائل التي تحقق هذا الهدف ومن بينها: -

أولاً: - العمل على إقامة علاقات بين طلاب المدرسة على أساس ديمقراطي سليم يعودهم على الحياة الإجتماعية والديمقراطية التي هي جوهر مجتمعنا الجماهيري الذي يملك السلطة، وتحقيق مصيره، ومناقشة أموره عن طريق تنظيماته الشعبية ولجانه الشعبية التي تنفذ قراراته.

وهذا المطلب يحوي بين طياته أموراً كثيرة منها تدريب الطلاب على ممارسة سلطتهم داخل مؤسستهم التعليمية والإدارة الذاتية وتحمل المسؤولية وأن تهتم الإدارة المدرسية والمسؤولين بها من أساتذة وأخصائيين اجتماعيين بصفة خاصة على تعويد الطلاب على أهمية مقومات الحكم الديمقراطي وتمرسهم بأساليب ديمقراطية عن طريق تنظيم الجماعات المدرسية واقرار ألوان من النشاط المدرسي المتنوع، ثقافياً واجتماعياً وفنياً وعلمياً ورياضياً . . . . . . الخ.

وقيادة هذه الأنشطة بأساتذة مؤمنين بهذا العمل ولديهم القدرة على تأصيل القيم الديمقراطية لدى التلاميذ ويكون لهم بمعاونه الإدارة المدرسية القدرة على توجيه التلاميذ نحو الديمقراطية الصحيحة البعيدة عن الشطط والإنحراف عن طريق الندوات واللقاءات والمحاضرات وايجاد العلاقات الإنسانية بين الادارة والتلاميذ والمعلمين.

ثانياً: وقد يكون نظام التعاونيات المدرسية ونظام الأسر المدرسية من الأساليب الفعالة في هذا الإتجاه الديمقراطي الذي يهدف إلى خلق مدرسة المجتمع، لأن التعاونيات المدرسية تحقق أغراضاً عديدة منها ممارسة الحكم الذاتي واتاحة الفرصة للتلاميذ لتنمية روح الإحترام والرغبة في بذل الجهد وانكار الذات وتنمية الشعور بالمسؤولية وتأصيله، ويكتسب التلاميذ صفات اجتماعية وخلقية تهدف التربية الحديثة إلى تأصيلها في نفوس الجيل الجديد وتزويده بها، كما يتعلم التلاميذ الخبرات الخاصة

بتقسيم العمل وتخصصه مما يساعد على خلق قادة قادرين على التنظيم والعمل مع الجماعات.

والأسرة المدرسية تقتضي تقسيم التلاميذ إلى أُسر أو فرق تعيش كل مجموعة منها معيشة أسرة واحدة لها غاية تسعى إلى تحقيقها وهي تعويد التلاميذ منذ طفولتهم على الاخاء والمحبة والود، وتدفعهم إلى توحيد مصالحهم والتعاون المتبادل أثناء الدراسة وبعد الانتهاء منها وأثناء تولي بعض الأعمال في المواقع التي يلتحقون بها بعد التخرج.

ثالثاً: ـ لا تزال مناهجنا المدرسية بعيدة كل البعد عن الاتصال بحقائق الحياة رغم ما تشهده من تغيرات سريعة في مجتمعنا وطفرات في نظامنا الإقتصادي والسياسي والإجتماعي والعلمي، ومن هنا كان حتماً أن توضع مناهج جديدة مدروسة ومأخوذة من واقع البيئة لتلبي حاجات المجتمع الذي يعيش فيه التلميذ لأنه لا يزال يدرس مواد ومناهج لا تتصل بحياته ولا ترتبط بالبيئة المحلية التي يعيش فيها ما زال الطفل مركز الأساليب والطرق والمناهج المدرسية ويتركز دور المدرسة في العملية التعليمية على التلقين والنجاح في الامتحان، ومن هنا بدأت تظهر فكرة النشاط الذاتي للتلميذ وعن طريق النشاط الذاتي يمكن دراسة كل المواد، ويبدأ النشاط الذاتي بطرق كثيرة منها: ـ

أ ـ مبدأ تعليم الحياة عن طريق الحياة.

ب ـ طريقة المشاريع.

جـ ـ طريقة الوحدات.

وسنناقش باختصار كل طريقة من هذه الطرق: ـ

أ ـ تعلم الحياة عن طريق الحياة: ـ نعلم أن المدرسة القديمة التقليدية تجعل من التلميذ مستمعاً لما يلقيه المعلم، ولكن التجارب اثبتت فشل هذا الأسلوب وأكدت أن الأسلوب الناجح هو أسلوب التعلم بالممارسة والتجربة التي ترتكز على اعتماد التلميذ على نفسه وأن يعيش في المدرسة كما كان يعيش قبل الإلتحاق بها وبعد مغادرته إياها.

وبذلك تصبح المدرسة صورة مصغرة وجيه من الحياة وهي تعطي فرصة كبيرة للنمو حسب طبيعة التلميذ وميوله واتجاهاته ورغباته واستعداداته.

وتوفر له مظاهر حياة نامية ويشاهد الطبيعة المحيطة به، وتلك تكسبه خبرات

وتجارب وأفكار مفيدة ونافعة، ويساعد على ذلك أن تكون المدرسة في بيئة طبيعية تتوفر لها الامكانيات التي يحتاج إليها الطفل أثناء تعلمه وبذلك يمكنه التعرف على بيئته وصلتها بالانسان ويكون التعرف قائماً على المشاهدة والإختيار لا عن طريق التلقين.

إن التعليم لا يمكن أن يكون واقعياً إذا تم فقط بين جدران الفصل أو المعمل أو المكتبة أو المدرسة، ذلك أننا إذا أردنا حقاً أن ننمي في أطفالنا القدرة على الفهم، وأن نكسبهم المهارات والخبرات الضرورية لنموهم وتطورهم، فلا بد لنا من أن نهيء لهم جميع الفرص لكي يتعلموا من هذه الحياة عن طريق الاتصال المباشر بها، وكسب الخبرات الواسعة منها عن طريق التدرب على حل مشكلاتها (1).

ب ـ **طريقة المشاريع**: ـ ويعني هذا أن يتعلم التلاميذ حياتهم بقيامهم بمشروعات متنوعة تكسبهم الخبرة المطلوبة للتعامل مع المجتمع ولا يعتمدون على ما درسوه أو كتبوه أو قرأوه، بل يدرسون بأنفسهم ويصلون إلى ما يلزمهم من معارف ومعلومات.

وما يتصل بحياتهم وما يواجههم من مشكلات ومصاعب كأن يقوم التلاميذ بإعداد حديقة المدرسة مثلاً أو تربية الدواجن أو تنظيم واصلاح الملاعب المدرسية أو إقامة بعض الصناعات التي تعتمد على الموارد المادية المتوفرة في البيئة.

جـ ـ **طريقة الوحدات**: ـ وتعني تنظيماً خاصاً لمجموعة معينة تتميز بخبرات تعليمية وتترابط كلها حول موضوع واحد يضع نصب اهتماماته أن يكون متناسقاً مع نمو الطفل ومتفقاً مع ميوله واتجاهاته ورغباته وتنشأ عن ذلك لا شعورياً قدرة ورغبة في تعديل سلوك المتعلم وشخصيته وتحقيق الأهداف الاجتماعية، وتشجيع روح إبداء الرأي والنظرة إلى العمل باحترام وتقدير.

وهنا لا بد من القيام بدراسة علمية لحاجات الطفل النفسية والجسمية والعقلية والاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى دراسة ميوله ورغباته واتجاهاته وفي الوقت نفسه تتم دراسة حاجات المجتمع الثقافية والأهداف والتطورات التي طرأت عليه والتغيرات التي تحدث فيه، وهذه الطريقة بها عيوب تتمثل في دراسة المواد الدراسية منفصلاً بعضها عن بعض، وتتم دراسة هذه المواد على أنها وسيلة لا غاية، وسيلة لاكتساب معلومات

(1) حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1966 م ص 180

جديدة وإنماء مهارات وتكوين عادات مرغوب فيها وغرس اتجاهات تتمشى واتجاهات المجتمع وقيمة مع الحفاظ عليها وتهيئة الفرص كذلك لتربية شخصيته فتتحقق عن طريقها تعليم الحياة بالحياة نفسها من واقعها الحي الماثل أمام أعين التلاميذ.

رابعاً: ـ مؤتمرات الأباء والمعلمين «مجالس الأباء والمعلمين سابقاً»:

وهو تنظيم لجأ إليه مجتمعنا منذ سنوات ليست بالطويلة وكتب عنه أكثر من بحث ودراسة، وما زال هذا التنظيم لم ير النور، كما وضع ليؤدي رسالته التي تهدف إلى كسر جدار عدم الثقة الذي يوجد بين الأباء والمعلمين، ويزيل الانفصال بين المدرسة والمجتمع.

وهذه المؤتمرات خير معين لأداء المدرسة لدورها وتساعد المعلم في مهمته وتهديه إلى طبائع التلاميذ ومعاملتهم وبدراسة نتائجهم ومستوى تحصيلهم وبمعنى آخر أهم وأشمل يُعْنى بجميع مظاهر الحياة المدرسية، ويعمل على خلق وعي موحد بين المدرسة والمجتمع وصولاً إلى قيام المدرسة بدورها، ولا زلنا نتمنى أن تأخذ هذه المؤتمرات دورها وتحقق الغرض الذي أنشئت من أجله ولن يتطلب هذا من الجهد أكثر من المتابعة والتقويم من الجهات المسؤولة بالاضافة إلى إعداد البرامج والتوعية اللازمة للأباء خاصة.

ومما يساعد هذه المؤتمرات على فعاليتها تكوين أمانة «لجنة» من الأباء المهتمين بالعملية التربوية والمعلمين ليكونوا بمثابة لجنة استشارية تساعد المدرسة وتسهم في توجيهاتها وآرائها للقيام بدورها، وليكونوا حلقة اتصال بين المجتمع والمدرسة بنقل آراء المجتمع واتجاهاته وأفكاره إلى المدرسة، ويتعاونون في رسم السياسة العامة للمدرسة مع المعلمين فيها.

ويستطيع الآباء تقديم خدمات هامة للمدرسة وصولاً إلى استكمال تربية التلاميذ، وتوطيد الثقة بين المدرسة والمجتمع على اعتبار أن التلاميذ يأتون من البيت محملين بالكثير من المعايير والسلوك والخبرات والاتجاهات التي يجب أن يتعرف عليها المدرسون لمعالجتها وتقويمها بما يتفق وأصول التربية الصحيحة، متعاونين في ذلك مع أبنائهم.

خامساً: ـ العمل الجماعي التطوعي: ـ

علاقة المدرسة بالمجتمع علاقة يجب أن تكون واضحة وبشكل محسوس وبأسلوب علمي واقعي ويتحقق بتوجيه الطلاب لتقديم خدمات محسوسة إلى بيئتهم عن طريق المساهمة التطوعية لخدمة المنشآت العامة والمصالح والمؤسسات التي تحقق منافع للمجتمع المحلي والبيئة، ويتأتى هذا بالتحام الطلاب مع المواطنين والاشتراك معهم في بعض الأعمال المفيدة للبيئة وهي كثيرة ولا تكلف شيئاً كاصلاح طريق أو تعبيد شارع والمساهمة في تنظيم المرور واعداد ملاعب شعبية والمساهمة في الأعمال الزراعية كالزرع والحصاد وغرس الأشجار وتنظيف المرافق والتوعية الصحية والسياسية والدينية وغير ذلك مما لا حصر له من خدمات تشعر البيئة بأهمية المدرسة ودورها الإشعاعي بها، شريطة أن يتم ذلك وفق سياسة مرسومة وخطة نابعة من الطلاب أنفسهم عن وعي بدورهم وشعور بمسؤوليتهم ودراسة لحاجات بيئتهم وتقسيم منظم للعمل فيها بينهم حسب مقدرتهم ورغباتهم ومهاراتهم.

كما يجب على المدرسة أن تفتح أبوابها للجميع وتضع امكانياتها التي هي ملك للشعب تحت تصرفهم من ملاعب وأدوات ومكتبة وقاعات ومسرح وفصول واتاحة الفرصة أمام أبناء الحي الجماهيري لمناقشة مشاكلهم وممارسة الأنشطة المتنوعة التي لا يمكن ممارستها بعيداً عن المدرسة، بالإضافة إلى إعداد دورات لمحو الأمية وتعليم الكبار والنساء وتقديم الخبرات المتاحة للمنتجين وصولاً إلى الارتفاع بمستواهم الفني والمهني والثقافي وفي هذه الحالة تستطيع الأجهزة الشعبية أن تقدم المساعدات الفنية الممكنة لتحقق هذه الرسالة العظيمة التي تخلق من المدرسة ـ مدرسة الشعب وتجعلها مركز للإشعاع بالبيئة وتقدم لها الخدمات الترفيهية والعلمية والثقافية والاجتماعية والرياضية وغير ذلك مما لا حصر له، ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه.

ومن هنا يصبح أول واجب رئيسي للإدارة المدرسة هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، ولا بد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة وبرامج متنوعة لتعليم وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود

التي تقوم بها وما تطلب المدرسة عمله من الآباء وما تتوقعه منهم من عون ومساعدات والعمل باستمرار على زيادة مستوى الفهم المتبادل بين المدرسة والمجتمع (1).

سادساً: ـ المعارض والمتاحف والحفلات المدرسية: ـ

مدرسة المجتمع تشجع أبناءها على تنمية مهاراتهم واستغلال طاقاتهم وتوجههم نحو أنشطة متنوعة، ويجب أن تبرز أمام ذويهم بزيارتهم لها للوقوف على نشاط الأبناء في المعارض المختلفة التي تقام والحفلات الوطنية والقومية التي يحتفل بها الأبناء، وهذا العمل لو تحقق لكان دافعاً وعاملاً هاماً في ازدياد ثقة الآباء بالمدرسة وتوطيد الصلة بها وتظهر المدرسة المجتمع كوحدة يعمل المجتمع في سبيل رفع المستوى الثقافي والعلمي والفني الذي يخدم كل منها هذه النظرة التي نرجو أن تنتشر في مدارسنا، ويعمل الجميع على جعلها واقعاً حياً وملموساً مهما كانت العقبات.

فلا شيء اسمه المستحيل أمام شعبنا الذي حقق معجزات كانت أحلاماً لخلق علاقات جديدة ووطيدة بين المدرسة والمجتمع، هذه العلاقة الجديدة تؤكد لنا، ويتضح أمامنا بما لا يدع مجالاً للشك أن تربيه الأبناء لا تنتهي بعد مغادرتهم المدرسة، بل هي مستمرة مدى حياتهم، وهذا يعني أن المدرسة التي نريدها تتعهد الإنسان منذ أن يدخلها ويلتحق بها، وتتابع تثقيفه وتجديد معلوماته وتدريبه ـ عبر مراحل تعليمه المختلفة.

---

(1) د. وهيب سمعان، د. محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة عالم الكتب، (القاهرة 1985 م) ص 130.

الفصــل الثــالث

التنظيــم المــدرسي

الجدول المدرسي ـ النشاط المدرسي

التنظيم المدرسي :

التنظيم المدرسي هو الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية وهو يهدف في النهاية لتحقيق الأهداف التربـوية والاجتمـاعية ويختلف هـذا التنظيم من مـدرسة لأخـرى تبعاً للإسلوب التنظيمي المتبع لكل مدرسة، ونوع الادارة المدرسية فيها.

علامات التنظيم الجيد : ـ

يمكن للزائـر أن يلمس دقة التنـظيم الداخـلي للمدرسـة بمجرد وجـوده فيها فتـرة قصيرة، وكذلك يمكن ملاحظة التنظيم المدرسي من خلال النواحي التالية : ـ

1ـ النظافة العامة داخل الفصول الدراسية وخارجها.

2ـ حسن توزيع الأعمال بين أفراد هيئة المدرسة.

3ـ حسن الترتيب والتنسيق والهدوء.

4ـ سرعة تلبية ما يطلب من العاملين بالمدرسة من أعمال وأدائها بدقة.

5ـ المواظبة والإنتاج.

6ـ استيفاء السجلات والرد أولاً بأول على المكاتبات.

7ـ وضع اللافتات واللوحات الإرشادية في الأماكن المختلفة.

8- الاهتمام بالملاعب والنشاط الاجتماعي والرياضي.

9- العلاقات الطيبة التي تسود جو المدرسة.

مراحل التنظيم:

هناك مراحل ثلاث للتنظيم يؤدي اتباعها الى نجاحها:

أولاً: ـ مرحلة الدراسة وتشمل: ـ

أ ـ معرفة الأهداف القومية وأهداف المدرسة حتى تأتي النظم محققة لهذه الأهداف، وتعتبر هذه المعرفة جزءً من المرحلة الأولى في التنظيم، إذ يجب أن يكون المسؤولين عن التنظيم على علم تام باللوائح والقرارات والمنشورات والقوانين المتصلة بالمراحل التعليمية المعنية.

وفي حالة عدم وجود تلك اللوائح والمنشورات في المدرسة وخاصة عندما ينتقل إليها مدير جديد فمن واجبه أن يطلبها من الجهات المختلفة للإطلاع عليها، أو من إحدى المدارس القريبة لنسخها، ويجب أن يكون بالمدرسة ملفات تحفظ فيها جميع المراسلات الصادرة والواردة وكذلك جميع اللوائح والقرارات والقوانين التي تنظم العمل الفني والإداري حتى يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.

ب ـ دراسة جغرافية المدرسة وحالة مبانيها ومرافقها وملاعبها ومعاملها وأثاثها دراسة واقعية حتى يمكن استكمال النقص أو اصلاحه وحتى يمكن توزيع الفصول والجدول المدرسي في ضوء هذه الدراسة الواقعية.

جـ ـ دراسة امكانيات المدرسة من حيث: ـ عدد فصولها وعدد تلاميذها ومدرسيها في كل من العام الماضي والعام الحالي، وتحديد عدد التلاميذ في كل مرحلة وفي كل فصل، وفي ضوء هذه الدراسة يمكن البتُّ في قبول المستجدين من التلاميذ وكذلك النظر في التحويلات وإعادة القيد، وهي أمور تنظيمية تتم في مستوى العام الدراسي، ويحسن أن يعد مدير المدرسة خطة الجدول على صورة جدول يبين فيه رأسياً أسماء المواد وأفقياً المراحل المختلفة، ويقسم كل مرحلة الى فصول ويوضع حصص كل مادة وجملة عدد الحصص ويتضمن هذا الجدول أيضاً عدد المدرسين اللازمين والموجودين فعلاً والعجز والفائض منهم. ومثل هذه البيانات تغني مدير المدرسة عن احصاءات

كثيرة، كما تيسر له الرد على أي استفسار يرد وتمكنه من إعداد الاحصائيات المطلوبة.

ثانياً: ـ مرحلة التخطيط: ـ

لا ينجح عمل دون معرفة أهدافه والتخطيط له وهذه عملية لا يستطيع أن يضطلع بها فرد وحده. وسوف أورد بعض النماذج من التخطيط لبعض نواحي العمل، ويستطيع مدير المدرسة القيام به بالتشاور والتعاون مع أعضاء هيئة المدرسة.

أ ـ يجتمع مدير المدرسة مع أساتذة كل مادة ليرى إلى أي حدٍ يمكن تحقيق رسالة المدرسة بعد معرفة الأهداف القومية والأهداف التربوية ويخطط معهم الوسائل التي تحقق هذه الأهداف. وإذا كان هناك حدث من الأحداث السياسية أو الإجتماعية فأنه يدرسها معهم ليعرفوا كيف تخدم العملية بالمدرسة هذه الأحداث.

ب ـ يجتمع مدير المدرسة مع اللجنة المكلفة بوضع الجدول فيعرفها بعدد الفصول الدراسية المقررة للمدرسة ونوعها وعدد المدرسين والمعامل وامكانيات المعامل، ثم يخطط معهم الجدول المدرسي الذي تسير عليه الدراسة في ضوء الظروف القائمة.

جـ ـ يضع مدير المدرسة مع أعضاء هيئة تدريس المدرسة القواعد التي تتبع في قبول التحويلات وفي إعادة القيد، وينظم معهم قبول المستجدين. بحيث يتم النظر في هذه الأمور كلها وفق قواعد موضوعة لا وفق أهواء شخصية وبذلك ينتفي من التنظيم المدرسي العنصر الشخصي الذي يثير كثيراً من المتاعب.

ثالثاً: ـ مرحلة التوزيع والتنفيذ: ـ

بعد مرحلة البحث والدراسة ومرحلة التخطيط، يقوم مدير المدرسة بحصر الأعمال المطلوب تنفيذها بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس ويسندها لأصحابها الذين بدورهم يقومون بتنفيذها على الوجه المطلوب ويحسن أن يسند العمل للجنة بدل اسناده لفرد، على أن يقوم بالإشراف على اللجنة مدرس له خبرة كافية بالأعمال المطلوب انجازها ويجب أن تعرف كل لجنة المطلوب منها تماماً حتى يتم التنفيذ بإيمان وتحمس وبروح من التعاون والمشاركة وتدخل الأعمال المختلفة المطلوب تنفيذها عادة تحت النواحي الآتية: ـ

1 ـ النواحي التعليمية الثقافية.

2ـ النواحي الإجتماعية.

3ـ النواحي الرياضية.

4ـ النواحي الإدارية.

ويراعي عند توزيع الأعمال الاعتبارات الآتية: -

1ـ أن تدخل هذه الأعمال في اختصاص الأشخاص المكلفين بتنفيذها.

2ـ أن يتم التوزيع بعدالة لكل قسم للإنتفاع بكل الخبرات والامكانيات.

3ـ أن يوضع الشخص في المكان الصالح له وللعمل.

4ـ أن يؤخذ في الإعتبار رأي الأشخاص فيما يحبون من أعمال يرغبون في تأديتها.

5ـ ضرورة تحديد الشخص المسؤول عن كل عملية.

ثانياً: - الجدول المدرسي: -

يقصد بالجدول المدرسي الخريطة التي توضح الحصص اليومية ومواد الدراسة والأنشطة المدرسية المختلفة وأماكنها ومواعيدها، والجدول المدرسي يعتبر مرآة ينعكس عليها كل البرنامج التعليمي للمدرسة. وهو يعكس أيضاً بصورة مباشرة مدى الكفاءة المهنية لمدير المدرسة. الجدول المدرس بالطبع ضروري لتنظيم العمل المدروس بكفاءة وفاعلية وهو يستهدف بصورة رئيسية ضرورة العملية التربوية واعطاء كل مادة دراسية أو نشاط تربوي الوقت والاهتمام الذي يستحقه بما يحقق في النهاية أهداف العملية التربوية وعن طريق الجدول المدرس نضمن حسن توزيع الخطة المدرسية على المدرسين بالمدرسة ولما كان للجدول المدرس هذه الأهمية، فلا بد لأي نظام مدرسي يريد لنفسه الثبات والإستقرار من جدول منظم واضح منذ اليوم الأول للدراسة لأن انتظام العمل واستقرار الدراسة منذ ذلك اليوم دليل على تعاون أعضاء هيئة التدريس وتفهم الادارة المدرسية لواجبها ومسؤولياتها التربوية.

ويتفق أغلب رجال التعليم والتربية على أن انتظام الدراسة منذ اليوم الدراسي الأول يساعد على غرس الثقة في نفوس التلاميذ والمدرسين وجميع العاملين بالمدرسة.

كما يشعرهم أيضاً بالاعتزاز بإدارتهم، فيندفعون للتعاون معها. وأن هذا الانتظام

لا يتأتى إلا عن طريق جدول مدرسي معد اعداداً فنياً وتربوياً ينظم خطة سير المعلمين منذ ذلك اليوم. إلا أن استقرار الجدول المدرسي يجب أن يكون استقرار نسبياً أي يجب أن يكون متغيراً متطوراً بتغير الظروف والعوامل المتاحة.

فالجدول الثابت منذ بداية اليوم الأول من العام الدراسي إلى آخر يوم فيه هو جدول جامد غير متأثر بنسبة التطور والتجديد وغير قادر على متابعة ما يستجد من الأمور التربوية والعملية.

ويقول أندرسون Lester W. Anderson وفان ديك Van dyke في كتابهما إدارة المدرسة الثانوية «أن الجدول الثابت يعتبر جدولاً جامداً غير متغير ولا يخدم البرنامج التعليمي بالمدرسة وخاصة إذا وضع بغير دقة مما يدل على أن مدير المدرسة ليست له خبرة وبالعكس إذا كان الجدول يسمح بالتغير والمرونة ويؤدي وظيفته كما ينبغي فان البرنامج التعليمي يكون له قيمة مما يدل على كفاءة المدير[1].

ويقصد بالتغير هنا هو تغير توزيع الخطة الدراسية (المواد الدراسية) من الناحية الزمنية فقط أما تغير توزيع المدرسين على الفصول الدراسية وتبادل ذوي التخصصات المتشابهة على تدريس المنهج الواحد للفصل الدراسي الواحد فهو أسلوب خاطىء من الناحية التربوية يجب بالضرورة التقليل منه، أي يستحسن أن يستمر المعلم الواحد مع منهجه وفصله منذ بداية العام الدراسي إلى نهايته ورغم ذلك فإن رجال التعليم والتربية يصطدمون دائماً بالأمر الواقع وهو عدم استقرار المدرسين بمدارسهم وكثرة تنقلاتهم وعدم توفر بعض التخصصات العلمية وازدحام المدارس بالتلاميذ عاماً بعد عام، كلها عوامل لا تساعد على استقرار الجدول المدرسي وتؤدي إلى عدم استمرار المدرس مع تلاميذه إلى نهاية العام الدراسي.

وتتحكم في الجدول المدرسي عدة عوامل يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين هنا: ـ

أولاً: ـ العوامل البشرية: ـ

لا بدَّ لواضع الجدول المدرسي من معرفة اعداد التلاميذ بكل فرقة دراسية وعدد الفصول الدراسية بكل فرقة ومدى استيعاب الفصل الدراسي لاعداد التلاميذ. كما يجب

(1) Anderson and Van dyke. OP. Cit, P. 142.

على واضع الجدول معرفة اعداد مدرس كل مادة دراسية وكفاءة كل مدرس من المدرسين، وهل جميع هؤلاء المدرسين يتوفرون أم أن هناك بعض التخصصات غير متوفرة. هذا كما يجب أن يضع واضع الجدول في اعتباره أيضاً ظروف جميع أعضاء هيئة التدريس: هل جميعهم يسكنون قرب المدرسة أم أن بعضهم يسكن بعيداً عنها، كما أن بعض التخصصات الدراسية النادرة قد تلزمنا إلى الاستعانة بها للتدريس بأكثر من مدرسة وبذلك يجب التنسيق بين هذه المدارس في وضع جدول هؤلاء المدرسين.

كما أن هناك اعتباراً آخر يجب مراعاته أيضاً، وهو ظروف المدرسين المكلفين بالتدريس في الدورات المسائية، إذ يجب التنسيق بين الدورتين المسائية والصباحية عند اعداد جداولهم.

ثانياً: ـ العوامل المادية: ـ

العوامل المادية هي الأخرى لا تقل أهمية عن العوامل البشرية عند اعداد الجدول المدرسي. فواضع الجدول لا بدَّ أن يضع في اعتباره الأمور التالية: ـ

1ـ عدد الفصول الدراسية أو حجرات المبنى المدرسي.

2ـ المعامل والمختبرات المدرسية المتوفرة في المبنى المدرسي.

3ـ مساحة المدرسة وعدد الملاعب الموجودة بالمدرسة.

4ـ المكتبة المدرسية والمسرح وغيرها من المرافق المتوفرة بالمدرسة.

5ـ الخطة الدراسية وعدد الحصص المقررة لكل مادة ولكل فرقة دراسية.

بعد أن يتعرف واضع الجدول على جميع هذه العوامل، بشرية كانت أم مادية ويلم بها الماماً كاملاً. عليه أن يشرع في اعداد جدولة مستنداً على الأسس التربوية والنفسية الآتية واضعاً نصب عينيه المصلحة العامة التي هي فوق كل اعتبار وفيما يلي أناقش بايجاز هذه الأسس.

أولاً: ـ الأسس التربوية والنفسية: ـ

أ ـ لما كان الفصل الدراسي الواحد يشمل أكثر من تلميذ وأن رغبات التلاميذ وميولهم واتجاهاتهم تختلف من تلميذ إلى آخر لذلك كانت هذه الميول والاتجاهات

والـرغبات متنـوعة متعـددة مختلفة داخـل ذلـك الفصـل ومن هنـا يجب أن تنـوع المـواد الدراسية وتتعدد الأنشطة وتختلف الخبرات التي تقدم لتلاميذ الفصل الواحد خلال اليوم الدراسي فإذا كانت تلك الخبرات والأنشطة تسير على وتيرة واحدة تسبب الملل والسأم في نفـوس التلاميـذ وتؤدي بالتـالي إلى الهروب من الجـو المدرسي وإثـارة الشغب والفـوضى بالمدرسة كما قد ينتج عنها ظاهرة التسرب خارج المدرسة وهذه كلها مشاكل تربوية يعـاني منهـا الكثير من رجـال التربيـة والتعليم وأولياء الأمـور ولهـا مـردود خـطير عـلى التـربيـة والمجتمع.. وسببها الفعلي هو سوء توزيع المواد الدراسية وجمود الجدول المدرسي.

ولا ننسى هنا أيضاً اختلاف رغبات المدرسين الذين يقومـون بالتـدريس بالمـدرسة وميولهم، حيث يجب أن توزع الفصول الدراسية ويتعدد التـلاميذ الـذين يتعامـل معهم المدرس الواحد. مما يعطيه دفعاً تربوياً متجدداً ويقدم له عدة مثيرات تساعده على البذل والعطاء، فوجود المدرس الواحد داخـل الفصل الـدراسي الواحـد خلال اليـوم الدراسي يجعله يتعـامل مـع مجموعـة واحدة من التـلاميـذ، وهـو أمـر يقـل معـه روح التجـديـد والتطوير.

ب ـ كما أن استمرار التلميـذ داخل الفصـل الدراسي الـواحد من أول حصـة إلى آخرها، هو أمر في غاية الخطورة من الناحية النفسية والتربوية.

فعقليـة التلميذ ليست بـآلة يمكن حشـوها بـالعلوم والمعارف الانسـانية والـطبيعية ولكنهـا مجمـوعـة من القـدرات والامكـانيـات النفسيـة والـروحيـة والجسميـة والعقليـة والاجتماعية الكامنة، التي تستجيب كل منها لنـوع من المثيرات الخـاصة تسـاعدهـا على التعلم السليم. لذلك يجب أن نراعي عند اعداد الجدول المـدرسي وضع حصص المـواد التربوية (التربيـة الريـاضية ـ المـوسيقى ـ الأشغال ـ التـربية الفنيـة) داخل الجـدول أي تتخلل المواد الأساسيـة لكي يستجمع فيهـا التلميذ قـواه العقلية والجسمية ويستعد بهـا لتقبل المثيرات الجديدة التي تقدم له خلال المواد الدراسية المختلفة ومن المفاهيم الخـاطئة في هذا الصدد ومن الممارسات غير التربوية التي يلجأ إليها بعض المديرين في مـدارسنا وضع المواد التربوية آخر اليوم الدراسي والاهتمام بالمواد الأساسية (الرياضيات، العلوم، الجغرافيا) ووضعها أول اليوم الـدراسي أي في الحصص الأولى بحجة أن التـلاميذ أكـثر

نشاطاً وتقبلاً للمعلومات خلال الحصص الأولى (أنظر نماذج الجدول رقم 1 ,2 ,3 ,4).

ثانياً: ـ الأسس الفنية: ـ

وتتمثل الأسس الفنية فيما يلي: ـ

أ ـ توزيع الخطة الدراسية توزيعاً عادلاً على الأيام الدراسية وعلى جميع الفصول بالمدرسة فحصص اللغة العربية الا تتركز في أيام أخرى بل توزع بعدالة على جميع الأيام.

كما أن حصص المدرس الواحد يجب أن توزع بعدالة أيضاً على جميع الفصول الدراسية وعلى جميع أيام الأسبوع، فمدرس الجغرافيا مثلاً عليه أن يدرس أربعة فصول دراسية لكل منها ست حصص. ومن هنا يجب أن يكون جدولاً موزعاً بواقع حصة واحدة في اليوم الواحد لكل فصل دراسي وهكذا.

ب ـ الأخذ بعين الاعتبار الملاعب المدرسية والمعامل والمكتبات وحجرات التربية الفنية عند توزيع المواد الدراسية.

فإذا كان بالمدرسة أكثر من مدرس واحد لكل مادة من هذه المواد، يجب ألاّ يكون بالمعمل أو الملعب أو حجرة الرسم على سبيل المثال، أكثر من فصل دراسي واحد في الحصة الواحدة أي على واضع الجدول أن يخالف توزيع جداول مدرس هذه المواد ضماناً للاستفادة من هذه المرافق واستغلالها في التربية استغلالاً أمثل.

جـ ـ مراعاة ظروف المدرسين من ناحية المواصلات والمسكن وتقدير هذه الظروف بقدر الإمكان بحيث لا يتعارض مع المصلحة العامة مع مراعاة رغباتهم أيضاً.

د ـ أن يؤخذ لكل مادة دراسية ولكل مدرس نصيبه من الحصص الأولى والوسطى والأخيرة. وأن تعامل جميع هذه المواد معاملة واحدة.

فلا فرق في التربية من مادة وأخرى ولا خلاف بين الرياضيات مثلاً أو حصة الإنشاء فكل منها تشبع ميولاً معينة وتثير إستعدادات خاصة في شخصية التلاميذ وتشجع فيهم ميولاً واتجاهات مناسبة، تستفيد منها التربية.

هـ ـ هناك بعض المفاهيم السيئة والممارسات الخاطئة التي يقوم بها بعض المديرين لإرضاء فئة قليلة من المدرسين. وهي تركيز جدول المدرس في حصص متتابعة دون وجود

فترات للراحة. كلها لها مردود خاطىء في العملية التعليمية والتربوية.

والصحيح أن توزع حصص المدرس الواحد على فترات تتخللها فترات للراحة تمكن المدرس من المساهمة في الإشراف والتعاون مع المدرسة، كما يستعد فيها لتأدية واجبه ويستجمع فيها قواه الفكرية والجسمية.

فالجدول المدرسي الناجح يجب أن يكون معبراً عن رغبة جميع المدرسين وأغلب التلاميذ بالمدرسة، جامعاً الخلاصة آرائهم مشبعاً لجميع رغباتهم وميولهم وهذا لا يتوفر إلّا إذا اشترك في اعداده عدد من المدرسين على هيئة لجنة من قبل ادارة المدرسة يعهد إليها باعداد الجدول المدرسي بطريقة جماعية، تطبيقاً لنظام الشورى وتحقيقاً لمبدأ الإدارة الجماعية.

أنواع الجدول المدرسي: -

هناك عدة أنواع من الجدول المدرسي يمكن انجازه كما يلي: -

1- الجدول المدرسي العام: The master Time - Table

وهو الجدول الخاص بكل المدرسة ويحتوي على الصورة الكاملة لكل البرنامج المدرسي بتفصيلاته اليومية على مدار الأسبوع ويُبَيِّنُ فيه الحصص والمواد والمدرسون وأماكن الدراسة والأنشطة المختلفة. ويعتبر الجدول المدرسي العام الأساس الذي تبنى عليه الجداول الأخرى وهي تعتبر فرعية بالنسبة له، لكنها مهمة لأنها تخدم أغراضاً متنوعة فيسهل معها تنظيم العمل المدرسي.

2- جدول الفصل: - Classroom Time - Table

ويتعلق هذا الجدول بكل فصل على حده وفيه يوضح توزيع الحصص والأنشطة وتوزيع المدرسين القائمين بها وأماكنها ومواعيدها.

3- جدول المعلم: - Teachers Time - Table

وهو خاص بكل معلم على حده يبين فيه العمل الذي يقوم به المعلم وزمنه ومكانه، وهو يوفر على المعلم الرجوع باستمرار إلى الجدول العام.

4- جدول وقت الفراغ : ـ Vacant Period Time - Table

ويقصد به الجدول الذي يبين أوقات الفراغ للمدرسين أي الأوقات التي لا يكون لدى المدرسين فيها عمل. وفي هذا الجدول يبين اسم المعلم وأوقات فراغه في اليوم المدرس. وهذا الجدول مفيد في الاستعانة بالمدرسين عندما تظهر الحاجة إلى ذلك، فقد تكون هناك حاجة طارئة للمدرس أو في حالة تغيب بعض المدرسين وغيرها من الأمور التي تستدعي الاستعانة بآخرين فور الحاجة[1].

5- جدول الأنشطة المصاحبة للمنهج : ـ

وهو يبين مختلف أنواع الأنشطة في المدرسة وأسماء المدرسين المكلفين بها والأماكن التي تمارس فيها ومواعيدها، وهذا الجدول يفيد في تنظيم الأنشطة التربوية المصاحبة للمنهج ويساعد على عدم حدوث تعارض، أو تضارب بينها.

6- جدول الأنشطة الرياضية : ـ

وهو يبين أسماء مجموعات التلاميذ التي تقوم باستخدام الملاعب والأجهزة الرياضية المختلفة، ويبين أيضاً المواعيد والأماكن المخصصة للممارسة هذه الأنشطة الرياضية.

7- جدول الواجبات المنزلية : ـ Home Work Time - Table

وهو يتعلق بتنظيم الواجبات المنزلية التي يتطلب من التلميذ القيام بها ويفيد هذا الجدول في تنظيم هذه الواجبات بين المدرسين حتى لا يتعرض التلميذ للإرهاق نتيجة كثرة هذه الواجبات أو للإهمال في نتيجة عدم العناية بها وفي هذا الجدول تبين كل الأعمال المنزلية التي يعطيها المدرس في كل مادة دراسية خلال الأسبوع.

وبهذا لا تطغى الواجبات المنزلية في مادة على المواد الأخرى، وقد يخصص لكل تلميذ كراس للواجبات المنزلية، وعلى التلميذ أن يقدم هذا الكراس يومياً إلى والديه.

وأن يحصل على توقيع أحدهما عليه حتى يمكن الاطمئنان إلى أن الوالدين على معرفة واتصال مستمر بعمل المدرسة وأنهم يتابعون آداء أبنائهم في المنزل. هذا الكراس

---

(1) د. وهيب سمعان، د / محمد منير موسى / مرجع سابق ص 135 - 136 .

مفيد للتلميذ لأنـه ينظم لـه عمله المنزلي وضمـانات آدائـه ومفيد للمـدرس لأنه يسـاعد التلميذ على التحصيل والتقدم في مـدرسته ويسـاعد العمليـة التعليمية كلهـا للمدرسة وكذلك يساعد في تعزيز الروابط بين المنزل والمدرسة وبين الآباء والمعلمين.

نموذج جدول مدرسي رقم (١)

مدرسة : ______________

الأيام الدراسية	الحصة الأولى	الحصة الثانية	الحصة الثالثة		الحصة الرابعة	الحصة الخامسة	الحصة السادسة	الحصة السابعة
السبت	2/3		1/3	استـراحـة الإفـطـار	2/3	2/3		
الأحد	3/3	1/3			1/3	3/3		
الإثنين		3/3	2/3			3/3	1/3	
الثلاثاء	1/3	3/3			2/3	احتياطي		
الأربعاء		احتياطي	3/3			1/3	2/3	
الخميس		2/3	احتياطي		3/3		1/3	

(نموذج لجدول أحد مدرسي اللغة العربيـة بإحـدى المدارس الاعـدادية) ثـالث اعدادي (الصف التاسع)

المصدر: ـ رسالة التربية ـ مؤتمر المعلمين العام ـ المجلد الأول ـ العـدد الثاني أغسـطس ١٩٧٩ م ص ٧٩ ـ ٨٢

نموذج جدول مدرسي رقم (2)

مدرسة : ________________

الأيام الدراسية	الحصة الأولى	الحصة الثانية	الحصة الثالثة		الحصة الرابعة	الحصة الخامسة	الحصة السادسة	الحصة السابعة
السبت	3/3		1/3	استراحة الإفطار		احتياطي		2/3
الأحد	3/3	1/3	2/3		1/3			
الإثنين	3/3	2/3	3/3		2/3	2/3	1/3	
الثلاثاء	1/3	احتياطي	3/3			3/3		3/2
الأربعاء	2/3				3/3	1/3	احتياطي	
الخميس							2/3	

نموذج لجدول مدرسي لا تتوفر فيه الأسس التربوية والفنية لأحد مدرسي اللغة العربية بأحد المدارس الاعدادية وهذا النموذج لا يفيد التلاميذ ولا المدرسة ولا المدرس

نموذج جدول مدرسي رقم (3)

مدرسة : ____________

الأيام الدراسية	الحصة الأولى	الحصة الثانية	الحصة الثالثة		الحصة الرابعة	الحصة الخامسة	الحصة السادسة	الحصة السابعة
السبت	رياضيات	تربية رياضية	كيمياء	استراحة الإفطار	لغة عربية	لغة عربية	-	-
الأحد	جغرافيا	تاريخ	رياضيات		تربية فنية	فيزياء	لغة عربية	-
الإثنين	أحياء	جغرافيا	رياضيات		تربية دينية	لغة عربية	-	-
الثلاثاء	رياضيات	تربية موسيقية	لغة عربية		كيمياء	مجتمع جماهيري	تربية فنية	-
الأربعاء	لغة عربية	تربية فنية	فيزياء		تربية	تاريخ	-	-
الخميس	لغة عربية	أحياء	رياضيات		تربية دينية	كيمياء		-

نموذج لجدول نموذجي لأحد فصول الصف التاسع (الثالث الاعدادي) بإحدى المدارس الاعدادية يوضح توزيع المواد الدراسية على هذا الفصل. فقد وضعت المواد التربوية وسط الجدول متخللة المواد الدراسية للترفيه.

نموذج جدول مدرسي رقم (4)

مدرسة : ______________

الأيام الدراسية	الحصة الأولى	الحصة الثانية	الحصة الثالثة		الحصة الرابعة	الحصة الخامسة	الحصة السادسة	الحصة السابعة
السبت	رياضيات	جغرافيا	لغة عربية	استراحة الإفطار	لغة عربية	تربية فنية	تربية رياضية	
الأحد	فيزياء	رياضيات	لغة عربية		تربية فنية	تاريخ	-	
الإثنين	رياضيات	تاريخ	لغة عربية		مجتمع جماهيري	تربية دينية	-	
الثلاثاء	لغة عربية	كيمياء	تربية دينية		جغرافيا	تربية رياضية	تربية موسيقية	
الأربعاء	رياضيات	أحياء	لغة عربية		فيزياء	تربية فنية	تربية دينية	
الخميس	كيمياء	أحياء	رياضيات		لغة عربية	مجتمع جماهيري	تربية فنية	

نموذج لجدول مدرسي لأحد الفصول الدراسية بالمرحلة الاعدادية لم تراع فيه الأسس التربوية الآتية : -

- 1 وضعت المواد التربوية آخر اليوم الدراسي
- 2 وضعت المواد الأساسية في بداية اليوم الدراسي
- 3 ينظر في هذا الجدول للحصص الأوائل على أنها هي كل شيء في اليوم الدراسي.
- 4 وضعت المواد متتالية دون وجود متنفس للتلاميذ
- 5 وضعت المواد الثقافية في آخر الجدول
- 6 روعي في هذا الجدول الجانب العقلي فقط وأهمل الجانب النفسي والروحي والجسمي.

النشاط المدرسي

يقصد بالنشاط المدرسي أنواع السلوك الحر المنظم الذي يمارسه التلاميذ خارج حجرات الدراسة، بعيداً عن الحصص المقررة للمواد الدراسية، والنشاط المدرسي لا يقل أهمية عما يجري داخل الفصول، فكل منهما يكمل الآخر[1].

والنشاط المدرسي وسيلة لبناء أجسام التلاميذ، وسيلة لتدريبهم على ممارسة العلاقات الاجتماعية السليمة، واكتساب الخلق القويم، ولتنمية الاتجاهات الديمقراطية الحقيقية وممارسة أساليب التعاون المطلوب لمجتمعنا الجماهيري.

كما أنه بالتوجيه السليم يمكن ربط النشاط المدرسي بالتحصيل الدراسي وبالتالي يكون النشاط المدرسي دافعاً إلى هذا التحصيل، ويؤدي إلى تكامل المواد الدراسية تكاملاً تاماً.

وكلما تعددت ألوان النشاط في المدرسة، بالقدر المعقول الذي يتناسب مع ظروفها وامكانياتها تمكن التلميذ من اختيار جماعة النشاط التي تشبع برامجها ميوله، ويحقق نشاطها رغباته. كما يحس أن له دوراً يقوم به إلى جانب زملائه، وأن له كياناً بين زملائه، ويشعر الجميع أنهم مسؤولين عن نجاح الجماعة وبأنهم يقومون بتخطيط برامجها وتنفيذها.

تطورات النشاط المدرسي في مدارسنا: ـ

لم يكن النشاط المدرسي موجوداً في المدارس منذ عشرين سنة تقريباً وكان اليوم الدراسي كله عبارة عن حصص داخل حجرات الدراسة في المواد الدراسية التقليدية وأقصى ما كان يوجد من نشاط خارج هذه الحجرات هو طوابير الصباح ودخول الحصص والانصراف من المدرسة التي كان يشرف عليها أحد المدرسين أو المدير نفسه.

---

(1) د. أبو الفتوح رضوان وآخرون «المدرس بالمدرسة والمجتمع» مكتبة الأنجلو العربية ـ القاهرة 1973 ص 193 .

ثم دخلت الرياضة البدنية كأول بادرة للنشاط المدرسي، وخصصت لها حصص في الجدول، وكانت تشتمل على تمرينات رياضية تقليدية. ثم تكونت الفرق الرياضية وأصبح التدريب على الألعاب الرياضية في المساء وخارج اليوم المدرسي وكان يشرف عليها معلمون متخصصون في التربية الرياضية والاجتماعية متخرجون من معاهد وكليات التربية الرياضية. ثم أخذت الحفلات المدرسية تقام للتعارف وفي الحفلات كانت تقدم المسرحيات القصيرة، ثم أخذت المسرحيات تكبر حتى أصبحت هناك حفلات مسرحية.

وكذلك أدخلت أنشطة أخرى لمدارسنا مثل الموسيقى والصحافة والاذاعة والجمعيات الاجتماعية والثقافية على النحو الذي تراه اليوم في معظم المدارس.

وكما تطور النشاط المدرسي في وجوده بالمدارس على هذا النحو تقريباً تطور في الاعتراف به ففي البداية لم يكن له ذكر في النشرات الرسمية.

ثم أخذ بعض الموجهين المدركين لقيمته يوجهون المدرسين له. بل يطالبونهم بممارسته مع تلاميذهم، ثم أصبح يذكر في كتيبات المناهج وخاصة في التوجيهات التي يصدر بها كل منهج، ثم أصبح الموجهون يقيمون المدرسة على أساس ما بها من نشاط مدرسي والمدرسين على أساس ما يشرفون عليه من جمعيات النشاط، ثم رصدت له بعض الميزانيات وزودت جمعياته ببعض ما يلزمها من خامات، وأخيراً أنشئت له ادارة خاصة سميت بادارة النشاط المدرسي وأصبحت تقام له المعارض والمسابقات المختلفة.

ورغم هذا التطور السريع فما زلنا نتطلع إلى ذلك اليوم الذي يصبح فيه النشاط المدرسي جزءً أصيلاً من المنهج يدخل في تقييم التلميذ والمدرس والمدرسة.

ما يميز به النشاط المدرسي عن منهج المواد الدراسية: ـ

رغم كون النشاط المدرسي جزء من المنهج لأنه يسهم في تحقيق أهدافه إلاّ أنه جزء يتميز عن المواد الدراسية بعدة ميزات ربما تجعله أكثر أهمية منها من تحقيق أهداف التربية عموماً.

ومن أهم هذه الميزات ما يلي: ـ

1 . أن النشاط المدرسي تغلب عليه الصبغة العملية وهو من هذه الناحية يكون

محبباً إلى التلاميذ الصغار لأنه يكون أقرب إلى طبيعتهم الميالة الى العمل والحركة والنشاط. فبينما تغلب على دراسة المواد الدراسية الصبغة النظرية، حيث يجلس التلاميذ في الفصل يستمعون إلى شرح المدرس ويتعاملون معه بالألفاظ، نجدهم في النشاط المدرسي يقومون برحلات، ويقيمون حفلات، ويمثلون مسرحيات، ويعزفون على الآلات الموسيقية، يرسمون المناظر ويلونونها ويصنعون النماذج من المواد الخام بأنواعها ويجمعون العينات ويصنعونها ويكتبون عليها البطاقات ويزورون المؤسسات الموجودة في بيئتهم، ويدعون الأشخاص لزيارة مدرستهم ومعارضهم، ويبحثون عن المعلومات اللازمة لصحف الحائط والمجلات ويلقون الأحاديث في اذاعة المدرسة، وهذا النشاط العلمي لو أحسن تنظيمه واستخدامه لكان أفضل في تربية صغار التلاميذ من ذلك النشاط النظري، وطريقة المشروعات المعروفة ليست في جوهرها إلاّ تعليم عن طريق العمل والممارسة.

- 2 ويتميز النشاط المدرسي عن المواد بأنه مبنى على الرغبة والميل أي أن التلميذ عندما يختار ممارسة لون أو أكثر من ألوان النشاط دون غيرها من المفروض أن يكون قد اختار ذلك بناءً على رغبته وميله. دون الزام أو اكراه.

والمفروض كذلك أن الموضوعات التي يمارسها التلاميذ داخل الميل العام، إنما تحدد بناء على الرغبة والميل. أي أن هذا اللون من الدراسة مبني في جملته وتفاصيله على الرغبة، وذلك على العكس من دراسة المواد الدراسية التي لا اختيار للتلاميذ فيها. بل أنهم يأتون أول العام ليجدوا أمامهم مواد دراسية يجبرون جبراً على دراستها، ومعلوم أن العمل إذا بُني على الرغبة مارسة الانسان بجد وإخلاص وبذل فيه من الجهد والوقت ما لا يبذله في غيره. والنتيجة، وهذا هو الأهم بالنسبة لنا هنا أن تعليمه يكون أفضل وأعمق، ونحن نتمنى أن تكون دراسة المواد الدراسية مبنية على الرغبة بدل أن نجبر التلميذ على تعلم مواد معينة ومنهج محدد.

3. وتتصل بالميزة الثانية السابقة ميزة ثالثة للنشاط المدرسي هي أن يكشف عن ميول التلاميذ ومواهبهم واستعداداتهم أكثر ما تكشف عنه دراسة المواد الدراسية وذلك لأن النشاط المدرسي متنوع تنوعاً شديداً، بينما المواد الدراسية واحدة في نوعية دراستها، وأن اختلفت موضوعاتها.

فالدراسة فيها جميعاً دراسة نظرية تقوم على الكتب والشرح والورقة والقلم. بينما النشاط المدرسي فيه الممارسات المتنوعة، فمن تمثيل يقوم به التلميذ إلى عزف على آلة موسيقية إلى ممارسة لعبة رياضية إلى زيارة أماكن لجمع معلومات.

وأغلب ذوي المواهب في الحياة الاجتماعية إنما كشف مواهبهم هذا النشاط المدرسي في المدرسة ولهذا نجد التلاميذ موزعين على ألوان النشاط، بينما نجدهم في الفصل أمام المدرس يمارسون عملاً واحداً غير متميزين كثيراً في نظرة إلاّ في درجة الممارسة، أما في النشاط فهم مختلفون بعضهم عن بعض اختلافاً شديداً، فهذا التلميذ تظهر عنده ميوله الاجتماعية وهذا استعداده الموسيقى. وهذا ميله الخطابي وهكذا والمفروض في المدارس أن تكشف ـ حقاً ـ عن الميول والاستعدادات.

- 4 الميزة الرابعة أن التلاميذ في النشاط المدرسي هم الذين يمارسون العمل، وهم الذين يعيشون الخبرة التعليمية فهم الذين يمثلون ويعزفون ويقرأون ويجمعون... الخ أي أن دورهم أكثر ايجابية وفعالية في عملية التعليم من دورهم في دراسة المواد الدراسية حيث يتولى المدرس عنهم كل شيء تقريباً، تاركاً لهم فقط الحفظ والاستظهار.

- 5 والنشاط المدرسي هو الذي يصل المدرسة حقاً بالمجتمع في الوقت الذي تعزلها المواد الدراسية عنه، ففي النشاط يحضر المواطنون إلى المدرسة لمشاهدة حفلاته ومعارضه. وفي النشاط المدرسي يخرج التلاميذ إلى البيئة زائرين الأماكن الأثرية فيها، والمعالم الجغرافية، دارسين بعض مشكلات البيئة مساهمين قدر استطاعتهم في حلها.

- 6 والنشاط المدرسي من خير الوسائل التي تساعد على تقييم التلاميذ أصدق تقويم، وذلك لأن التلاميذ في النشاط المدرسي يظهرون ميولهم واستعداداتهم ويبذلون فيه أقصى الجهد، ويضع كل منهم نفسه حيث يميل إلى ما يرغب. أو بعبارة مختصرة أنه المرآة الصادقة للتلميذ، ولهذا ينبغي أن تؤخذ نتائجه في الاعتبار عند تقييم التلميذ [1].

ألوان النشاط المدرسي: -

يتنوع النشاط المدرسي ليقابل احتياجات التلاميذ المختلفة وميولهم، فهناك النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي والفني والعلمي، وقد يشكل لكل منه جمعيات مختلفة.

---

(1) د. إبراهيم محمد الشافعي «المرجع في علوم التربية» منشورات جامعة قاريونس 1978 ص 443 .

- 1 ومن ألوان النشاط الثقافي : ـ

جماعات المحاضرات والندوات والصحافة والشعر والنثر والإذاعة المدرسية.

- 2 ومن ألوان النشاط الاجتماعي : ـ

جماعات النادي المدرسي، الهلال الأحمر، الاسعاف، التعاون، المراسلات الرحلات، الحفلات، الخدمات العامة؛ مثل مكافحة الأمية، المرور، النظافة العامة، النظام.

- 3 من ألوان النشاط الرياضي : ـ

جماعات فرق الألعاب، الكشافة، الزهرات والمرشدات (للبنات) والتمرينات الحرة والسباحة.

- 4 ومن ألوان النشاط العلمي : ـ

جماعات الجغرافيا، والتاريخ، الكيمياء، الأحياء، الفيزياء.

- 5 ومن ألوان النشاط الفني : ـ

جماعات التمثيل، الموسيقى، الغفاء، الرسم، التصوير، الأشغال الفنية الخياطة والتفصيل (للبنات) فلاحة البساتين والزراعة.

ةيقصد بذلك أن كل مدرسة يجب أن تشتمل على كل هذه الألوان من النشاط فقد لا يتيسر ذلك أحياناً، وإنما تنتقي كل مدرسة منها ما يتفق مع ظروفها وامكانياتها.

معايير النشاط المدرسي : ـ

هناك عدة معايير للنشاط المدرسي يمكن ايجازها فيما يلي : ـ

- 1 أن يكون النشاط موجهاً نحو هدف مرغوب فيه ويكون هذا الهدف واضحاً عند المدرس، ويشترك التلاميذ في تحديد. وهذا يتطلب وضع خطة منظمة للعمل والتنفيذ والانتاج، وهذه الخطة يشترك التلاميذ في وضعها ويتحملون مسؤولية تنفيذها تحت توجيه المدرس وارشاده.

- 2 أن يخضع النشاط المدرسي للملاحظة وتسجل هذه الملاحظة من جانب

المدرس فمن خلال النشاط يتعرف المدرسون على ميول التلاميذ وجوانب شخصياتهم ونواحي القوة والضعف فيهم حتى يمكن معالجة هذا الضعف ودعم نواحي القوة عندهم.

- 3 أن يكون لهذا النشاط اتصال بالدراسة في الفصل فقد تحدث مشكلة في الفصل وتجد مجالاً لبحثها أو دراستها خارج الفصل، وربما أثناء رحلة أو تمثيلية وقد يتعرض التلاميذ لمشكلة أثناء نشاطهم خارج الفصل فتناقش في الفصل أو قد تكون نقطة بداية الدراسة فيه وبالتالي فان النشاط خارج الفصل يكمل الدراسة داخل الفصل وبذلك يتحطم الحاجز القائم بين الفصل والمحيط الخارجي.

- 4 أن يكون تقدير هذا النشاط على أساس قيمته التربوية لا على أساس نتائجه المادية. فالتلميذ بقيامه بأوجه النشاط المختلفة ينمي فيه صفات واتجاهات ومهارات وقيماً مرغوب فيها حيث ينمي فيه القدرة على التفكير والتخطيط، وينمي فيه القدرة على العمل واحترام ضروب العمل اليدوي التي قد يكون أحدها في يوم من الأيام مهنته أو هواية له يحس بفضلها مستواه أو يشغل بها وقت فراغه.

- 5 أن يكون النشاط متنوع الجوانب بحيث يجد فيه التلاميذ فرصة للتعبير عن ميولهم واشباع حاجاتهم ومجالاً لتنمية شخصياتهم فلا يكون قاصراً على ناحية دون الأخرى فيقف عند حد التربية الفنية أو الألعاب الرياضية أو الجمعيات العلمية.

الفصل الرّابع

التقويم المدرسيّ

التقويم عبارة عن جزء من المنهج المدرسي، وهو جميع الخبرات التي تنظمها المدرسة وتشرف عليها، وتضع التلميذ فيها، مستهدفه إحداث تغيرات فيها في التلميذ، والتقويم عبارة عن مواقف وخبرات تنظمها المدرسة وتضع التلاميذ فيها للتعرف على مدى استفادتهم من الخبرات السابقة، وليعرف التلاميذ أنفسهم مدى هذه الاستفادة السابقة ويستفيدوا منها، ومن الخبرات التالية لها، ومعنى هذا أن مرور التلاميذ بالخبرات التقويمية قد أثرت فيهم وأفادوا منها، فهي بذلك جزء من المنهج، وهذا ما يجعل للتقويم أهمية كبيرة، فهو عملية لازمة وضرورية في كل مشروع أو عمل يقوم به الإنسان حتى في الحياة العادية فكل منا يراجع ما يقوم به حتى في أثناء قيامه به من وقت لآخر؛ ليرى ما إذا كان يسير على الطريق السليم أو أنه انحرف عنها؛ وليرى هل ما حققه من نجاح يكافئ الجهد الذي بذله أو لا يكافئه، وهل هناك ثغرات فيما قام به من عمل وما هي؟ حتى يمكن تلافيها فيما بقي من عمل، والحقيقة أن الإنسان وهو يقوم بأي عمل في الحياة العادية يراجع ما قام به ويقوِّم ما نفذ من أعمال، حتى يتأكد باستمرار أنه على الطريق الصحيح، ولا ينتظر الإنسان حتى ينتهي من العمل فيقوِّمه وإلاَّ كانت الخسارة كبيرة، فالتقويم عملية مصاحبة للعمل ومستمرة باستمراره.

والعمل في المدرسة مشروع نستهدف منه إحداث تغيرات معينة في التلميذ ضمن الواجب، إذن لا بدّ أن يصاحب تنفيذ هذا المشروع عمليات تقويم لتعرف ما إذا كانت التغيرات المرغوبة تتم في التلميذ أم لا تتم، وهل تتم بالشكل المطلوب أم لا، وهل ما تم فيها يساوي الجهد الذي بذل أو لا يساويه وهل هناك ثغرات فيما قمنا به أم لا وما هذه الثغرات حتى نتحاشاها في عملنا القادم.؟

والتربية الحقيقية لا تستهدف إحداث تغير في التلميذ فقط وإنما في البيئة كذلك، والمفروض أنه عندما يتصل التلميذ بالبيئة تحدث عنه تغييرات في جسمه وعقله ووجدانه، ونحن نحاول أن تكون هذه التغييرات تربوية أي مرغوباً فيها لنموه، فالتقويم ينير لنا طريق العمل وبدونه لا تعرف مدى التقدم الذي أحرزته المدرسة، والذي حققه المدرسون والتلاميذ، سواء بالفصل أو خارج المدرسة نفسها، وبدونه أيضاً لا نستطيع العمل على تحسين عملية التعليم فالتقويم يساعد على حفز الهمم وعلى الشعور بالنجاح.

أهداف التقويم في التربية الحديثة: -

إن أغراض التقويم تتلخص في النقاط التالية: -

1 - التوجيه بالارشاد حيث يقوم المعلم نتيجة التقويم بتوجيه التلاميذ إلى قراءات معينة ونشاطات صفية أو بيئية والتشجيع بالاستمرار نحو الأفضل.

2- نقل التلميذ من مرحلة دراسية إلى أخرى أو ترفيعه ويتمثل هذا في الاختبارات الفصلية واختبارات نهاية العام.

3- معرفة مستوى التلميذ ومقدار معرفتهم للمادة قبل التدريس وهذا يفيد في عملية تقويم الأهداف التعليمية والنشاطات التربوية بوجه عام وبنائها.

4- اعطاء صورة واضحة عن مدى ما تحققه المدرسة من واجبات واعباء ونقل هذه الصورة بثقة كاملة من قبل المعلم الى جمهرة الناس المهنيين والمسؤولين بإدارة التعليم.

أهمية الأهداف التعليمية وعملية التقويم: -

بالرغم من أن عملية التربية هي عملية انسانية تحدث بتفاعل كل من فكر المعلم وفكر التلاميذ وتمازجهم وسلوكهم العام، وعلى الرغم من أنها عملية أخذ وعطاء، إلاّ أن عملية التربية تبقى أولاً وأخيراً عملية صادقة ذات بداية ونهاية، وبالتالي فبدون هذه البداية والنهاية تصبح عملية التربية عملية مفتوحة ومشتتة غير هادفة أو بناءه، ولا يمكن بالتالي ضبط اتجاهاتها ونتائجها، تتمثل هذه البدايات في الأهداف التعليمية ومن الوجهة التربوية التطبيقية، فوجود الأهداف ومعرفتها من قبل المعلم تساعده على تقويم المادة

والأنشطة التعليمية المختلفة وبنائها سواء كانت خبرات تعليمية ووسائل معينة ووسائل تقويمية حيث تقوم الأهداف هنا بعملية ارشاد دقيق للمعلم بتحويل نشاط يقوم به أو يختاره في عملية التعليم وحسب نوع محدد من الأهداف وبالتالي يمكن ايجاز فوائد الأهداف التعليمية في النقاط التالية: ـ

1ـ ارشاد العاملين في صناعة المنهج في اختبار المادة والأنشطة والخبرات التعليمية التي يوليها المعلم عناية أثناء عملية التدريس.

2ـ تحسن نوعية الاتصالات الإدارية وتوضيحها وحصرها بين المعلمين وإدارة المدرسة من جهة والإداريين بالمنطقة التعليمية التابعة لها المدرسة من جهة أخرى.

3ـ تقويم مقدرة التلميذ على آداء عمل أو سلوك مرغوب نتيجة لعملية التعليم، وان الاختبارات المتنوعة هي محطات رئيسية على طريق التعليم حيث أنه من المفروض أن تعطى تغذية راجعة (Feeb back) لكل من المعلم والتلميذ حول نجاحهم في تحقيق الأهداف التربوية للمادة المعطاة، وبدون معرفة الأهداف مسبقاً من قبل الطرفين، فإن الاختبارات قد تكون مضيعة للوقت غير مناسبة وغير مفيدة لعملية التعليم.

4ـ توفير وقت المعلم والتلميذ حيث يحصر كل منها نشاطه في متطلبات الأهداف وكيفية تحقيقها.

5ـ اعطاء التلميذ تغذية ذاتية راجعة لتقدمه الشخصي في عملية التعليم وهذا يعينه على تعديل تنظيم جهوده التعليمية أو إعادتها بشكل يتقبل مباشرة متطلبات المادة الدراسية وتعلمها.

خطوات التقويم في التربية الحديثة: ـ

تختلف الممارسات التقويمية في التربية الحديثة عن الأساليب التقليدية المتبعة حيث أن الأولى تطورت على أسس تربوية ومنطقية هادفة ذات ارتباط دقيق بكل ما يتعلق بالتعليم، أما التقويم التقليدي فيتم بشكل اجتهادي وتتداخل فيه عوامل شخصية مؤقتة؛ شخص المعلم أو الموجه أو النظام الإداري للمدرسة أي ينقص التقويم التقليدي في العادة التخطيط المسبق، من حيث المحتوى، والأدوات وكيفية استعمالها وتحليل النتائج وكيفية الاستفادة منها في تحديد معارف التلميذ أو حاجاتهم الذاتية وبالتالي يمكن ايجاز خطوات التقويم في التربية الحديثة في النقاط التالية: ـ

1ـ تطوير اختبار أدوات ومقاييس متنوعة ووسائل ملاحظة لطبيعة الأهداف السلوكية، يتمكن المعلم من خلالها من جمع البيانات أو المعلومات الصالحة بخصوص معارف وقدرات التلاميذ.

2ـ اجراء الملاحظة مع تطبيق بعض الاختبارات أو المقاييس للحصول على المعلومات المطلوبة بخصوص السلوك.

3ـ تحليل البيانات المتجمعة من وسائل الملاحظة والاختبارات المختلفة لغرض: ـ

أ ـ مقارنة تحصيل التلاميذ بعضهم ببعض.

ب ـ تحديد مقدار التغيير في معرفة سلوك التلاميذ.

حـ ـ اكتشاف العلاقات المتداخلة بين الوسائل المستعملة في التقويم.

4 ـ تفسير البيانات على أساس المعايير المتضمنة في الأهداف السلوكية للمنهج أو التوجيه التربوي لمعرفة مدى نمو الفرد المتعلم أو تقدمة ذاتياً أو اجتماعياً مع تحديد مواطن القوة أو ما يحتاج إلى علاج.

5ـ رفع توصيات بناءه عملية إلى كل من إدارة المدرسة والإخصائيين الإجتماعيين والتلاميذ أو حاجتهم لمزيد من التدريس أو التطبيق أو تعديل المنهج نفسه.

صفات المعلم في التقويم الناجح : ـ

هناك عدة شروط يجب توافرها في المعلم ومنها: ـ

1ـ أن يكون لديه خلفية ضرورية في علم النفس، أن أهم ميزة يجنيها المعلم من جراء معرفته لمبادىء علم النفس هي قدرته على فهم الآخرين وبالتالي الإستجابة لحاجاتهم ومطالبهم بوسائل محفزة وإيجابية وإنسانية. وكذلك معرفة المعلم لمبادىء علم النفس تمكنه من تحديد الخصائص الإدراكية والشخصية العامة للذين يتعامل معهم حتى تمكنه من انتقاء الوسائل التقويمية أو تطويرها بطرق تتوافق مع هذه المستويات والخصائص.

2ـ أن يكون لدى المعلم فهم عميق لطبيعة المادة الدراسية والمواقف التعليمية التي سيجري تنفيذها، وأن معرفة المعلم بجوانب السلوك المتنوعة التي سيجري قياسها

تساعده في انتقاء اختبارات مفيدة ذات صلة بالمادة وعنصرها، وكذلك لحاجات التلاميذ ورغباتهم النفسية والتعليمية.

3ـ أن يكون لدى المعلم معرفة بأنواع الاختبارات وأدوات التقويم الأخرى وليس كما هو متوفراً في اختبارات مقننة ووسائل ملاحظة ومقاييس ملائمة لكل حالة في مجال التقويم، فهناك حالات قد تواجه المعلم وتطلب منه بناء أداة تقويم جديدة أو على الأقل تعديل المتوفر ليتوافق مع الحالة التي هو بصددها.

4ـ أن يكون لدى المعلم خبرات كافية في تطبيق الاختبارات والأدوات التقويمية لأن التربية علم تطبيقي عملي ولا يكفي للمعلم معرفة نظرية لأنواع الاختبارات ووسائل التقويم الأخرى بل هو بحاجة إلى معرفة عملية تطبيقية لها ليتأكد من خلالها من صلاحية وسائل التقويم.

أهمية التقويم في العملية التعليمية: ـ

تتضح أهمية التقويم العملية في النقاط التالية: ـ

1ـ يحدد التقويم وجهة المدرسة في تحقيق أهدافها ومدى التقدم الذي أحرزته في هذا السبيل.

2ـ يبين لنا وجهة نمو التلميذ ومداه كما يبين مدى نجاح المعلم في عمله ويساعد على تقدير جدوى ما يستعمله من طرق تدريس وأدوات فضلاً عن أنه يكشف عن نواحي القوة والضعف في العمل المدرسي.

3ـ يشخص التقويم ما يصادفه التلميذ والمعلم وما تصادفه المدرسة من عقبات.

4ـ يترتب على هذا التشخيص العمل على تحسين عملية التعليم فتعمل المدرسة على تذليل العقبات التي تواجه التلاميذ والمدرسين وتعديل أساليب التدريس والمناهج.

5ـ يمكن أن يكون التقويم مجالاً يتدرب فيه المعلم على النقد والنقد الذاتي إذا أسهم في الحكم على نفسه ووزن أعماله وعرف وجهته وتقدير مدى تحقيقه لأهدافه التي يرسمها في حياته بصفة عامة.

6ـ يحفز التقويم التلاميذ عن طريق مساعدتهم على الوقوف على نجاحهم في مواقف التعليم المختلفة.

مجالات التقويم المدرسي : ـ

لقد اتسع مجال تقويم المدرسة الحديثة لدرجة لم تكن متوقعة فاهتم المعلمون والقائمون على شؤون التربية بالعناية بالتقويم ووسائل تطبيقه في مجالات مختلفة وتتلخص مجالات التقويم في النواحي التالية : ـ

1- تقويم عمل التلميذ.

2- تقويم عمل المعلم.

أولاً : تقويم عمل التلميذ : ـ

التلميذ جزء هام في المدرسة، وقد أقيمت المدرسة أولاً وقبل كل شيء للعمل على تربيته تربية شاملة بكل ما تصطنعه المدرسة من برامج وأساليب وحياة اجتماعية واتصال بالبيئة وأولياء الأمور، إنما تهدف به في الواقع إلى خدمة تلاميذها والعمل على نموهم نمواً سليماً وتعليمهم تعليماً يساعدهم على أن يكونوا أفراداً متفاعلين في مجتمعاتهم المحلية أو العامة.

فالمعلم يستطيع أن يقوم أعمال التلاميذ في المراحل المختلفة عن طريق الامتحانات التي يجريها في نهاية كل عام وفي أوقات محددة من العام الدراسي لمعرفة مدى فهم التلاميذ للمعلومات السابقة، وعن طريق تقدير انتاج التلاميذ في مجال النشاط المدرسي وعن طريق اقبالهم على الدروس ورغبتهم في الاستزادة منها، بالإطلاع على القراءة الحرة وكذلك عن طريق الاختبارات والامتحانات الدورية والنهائية وعن طريق تأدية الواجبات المدرسية والعناية بنظافة الكراسات والمحافظة عليها[1].

الاختبارات والامتحانات : ـ

وتنصب الاختبارات على موضوع معين أو جزء من موضوع، بينما تنصب الامتحانات على عدة مواضيع أو عدة علوم في فترة أطول والاختبارات قد تكون أسبوعية أو شهرياً، أما الامتحانات فقد تكون في فترات معينة أو كل سنة أو في نهاية المرحلة الدراسية أو لشغل وظيفة معينة مثل امتحانات اختبار الموظفين.

---

(1) د. محمد رفعت رمضان وآخرون: أصول التربية وعلم النفس «دار الفكر العربي» الطبعة الرابعة 1957 ص 70 .

أهمية الاختبارات والإمتحانات : ـ

رغم معارضه كثير من رجال التربية والتعليم للإمتحانات وقولهم بضرورة إلغائها لكثرة اضرارها فإن لها فوائد كثيرة منها : ـ

1 ـ تدريب التلاميذ على وضع هدف أمامهم والاستعداد لهذا الهدف بكل جهدهم .

2ـ تدريب التلاميذ على التمييز بين أوقات اللعب والعمل .

3ـ تعويد التلاميذ على تحمل التعب والإرهاق والصبر على الاستذكار وعدم الركون إلى الكسل والتهاون .

4ـ نزويد العقل بكثير من المعلومات التي لا يعمل التلاميذ لحفظها إلا بسبب الإمتحان .

5ـ تعويد التلاميذ على الثقة بالنفس والاعتماد على مجهودهم الشخصي وبذل النشاط وانجاز الأعمال في مواعيدها .

6ـ عن طريق الامتحان يتعود التلاميذ على احترام النظام والقوانين والعمل على فهم الموضوعات الصعبة .

7ـ تعمل الامتحانات على اظهار الواجب والكشف عن استعدادات التلاميذ وتوجيههم نحو الوجهة التي يميلون إليها .

8ـ تعمل الامتحانات على تعويد التلاميذ أن الفوز والنجاح يكون عن طريق الاجتهاد والتعب وبذل الجهود .

9ـ تدرب الامتحانات الذاكرة على الفهم والحفظ وعدم نسيان المعلومات بسرعة وتدرب العقل على التصرف في الموضوعات المختلفة وحسن الإصابة كما تدرب التلميذ على التنظيم وحسن العرض والنظافة .

10ـ تستغل الامتحانات قدرات التلاميذ على الكتابة والتعبير، وتدرب التلميذ على تقدير الوقت وتوزيع المجهود على الزمن المحدد .

عيوب الامتحانات : ـ

لقد أصبح كل من المدرسة والتلميذ لا يعملون إلاّ من أجل الامتحان وبذلك أخضع النظام المدرسي لتزويد التلاميذ بالموضوعات التي قد تكون مجلاً للأسئلة في الامتحانات وأصبح شان المدرسين قاصراً على إعطاء الأسئلة ونماذج الاجابة وعدم الاهتمام بتأدية النشاط المدرسي والاعتماد على المذكرات المختصرة واهمال الاطلاع على الكتب وزيادة المعلومات.

وكثيراً ما يكون نجاح التلاميذ في الامتحانات عن طريق المصادفة لا عن طريق الاجتهاد، فقد يقرأ تلميذ موضوعاً فتأتي منه عدة أسئلة بينما يهمله آخرون فيفشلون ولا يعد الامتحان مقياساً لمجهود التلميذ أثناء السنة الدراسية، فقد لا يحرص التلميذ على المذاكرة إلاّ في أيام الامتحان وينجح في نهايته.

ويؤدي الإمتحان إلى ارهاق التلاميذ وتحملهم فوق طاقتهم مما يسبب الانهيار العصبي لبعض التلاميذ أثناء الامتحان وقد يُعَوِّدُ الامتحان على كثير من العادات السيئة كالغش والخداع للحصول على النجاح الرخيص بأيسر مجهود.

ويسيء الامتحان إلى العلاقة بين المدرسة والتلميذ ولا يعد الامتحان مقياساً دقيقاً لقدرة التلاميذ العقلية فهو يكتفي بامتحان مقدرة التلاميذ على الحفظ دون الفهم ويؤدي الامتحان إلى إشاعة روح الاستهتار بالمدرسة والمدرسين والتعليم عموماً لأن التلميذ يستطيع أن يهمل دروسه معظم العام الدراسي ويذاكرها لمدة شهر وأن ينجح، وقد جعلت الامتحانات غرض التعليم شكلياً هو استظهار المعلومات وحفظها دون انتفاع التلميذ بها في حياته [1].

تقويم المعلم للتلاميذ: ـ

يعتبر تقويم المعلم للتلاميذ من أهم ميادين التقويم التربوي ويتفق المربون قديماً وحديثاً على أنه يرمي إلى تقدير الأثر الذي تحدثه عملية التربية على التلميذ، وقد كان التقويم في أول الأمر قاصراً على مجرد قياس مقدار ما حصله التلاميذ في مادة معينة.

---

(1) د. عبد المجيد عبد الرحيم «مبادىء التربية وطرق التدريس» مكتبة النهضة المصرية القاهرة. الطبعة الثانية 1970 ص 130 .

أما الآن فإن تقويم المعلم لتلاميذه لا يقتصر على ناحية قياس التحصيل وحدها وإنما عليه تناول الجوانب المختلفة من شخصية التلاميذ سواء كانت عقلية أم إجتماعية[1].

ويلجأ المعلم إلى تقويم تلاميذه للحصول على معلومات وملاحظات متعددة من هؤلاء التلاميذ من حيث مستوياتهم التحصيلية والعقلية المختلفة حتى يستخدمها في توجيه عملية التعليم التوجيه السليم.

والأهداف التي يحاول المعلم تحقيقها من تقويمه للتلاميذ هي: -

أ - تقويم التحصيل المدرسي.

ب - إكتشاف الإستعدادات العقلية والمزاجية المختلفة.

ج - تتبع النمو وتقويمه.

د - دراسة شخصية التلاميذ من جميع أبعادها دراسة موضوعية لكي تساعده على التنبؤ بسلوكهم في مختلف المواقف المستقبلية.

هـ - توجيه التلاميذ دراسياً ومهنياً.

والخطوات التي يمكن إتباعها لكي تسير عملية التقويم نحو التلميذ سيراً حسناً محققاً لأغراض التقويم وهي: -

1 - اصلاح الامتحانات إلى الاختبارات الحالية من حيث محتواها وطريقة تصحيحها لتساير أهداف التعليم وتحقق شرط الشمول لتصبح مناسبة.

2- ادخال ابتكارات جديدة لتشخيص نمو التلميذ تسد النقص الذي تعجز الاختبارات عن تسجيله في شخصيته التلميذ ومحققة صفة الاستمرار في التقويم.

3- أن يضطلع على نمو التلميذ من يهمه الأمر، ويستطيع أن يجمع الأدلة والشواهد

---

(1) دكتورة / رمزية الغريب «التقويم والقياس النفسي والتربوي مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة 1981 ص 72.

المتصلة بـه وتفسيرهـا واقتراح أوجـه الاصلاح ومن ثم تعـالج ظـاهرة احتكـار المدرس لعملية تقويم نمو التلميذ.

4ـ العناية بتفسير نتائج الاختبارات وغيرها من أدوات التشخيص على نحو سليم واقتراح أوجه الاصلاح وبالتالي اتخاذ التدابير التي تحقق هذا الاصلاح.

ثانياً: تقويم عمل المعلم: ـ

ان مشكلة تقويم المعلم من أهم المشكلات التربوية ومن الواجب ايجاد حلول لها بالاتفاق عـلى معايـير محددة، وتحـديد الصفـات والنواحي التي تؤخـذ بعين الاعتبـار وما تعطيه لها من التقدير لكي يمكن الوصول إلى أفضل صور التقويم.

والمعلم من أهم العناصر البشرية في العملية التعليميـة إذ يقع عليـه العبء الأكبر في تنشئة التلاميذ وتهيئتهم وإعدادهم للحياة، وهو العمود الفقري الـذي لا غنى عنه في انجاز العملية التربوية بحيث تنتج أفضل النتائج وأقومهـا في تثقيف العقول، وتشكيـل المواطن الكفء، ولذلك تهتم المجتمعات على اختلاف اشكالها وأنواعها لإعداد المعلمين في اطـار الفلسفة السيـاسية والإجتمـاعية وفي الحـدود التي تجعلهم قادرين عـلى ممارسـة مسؤولياتهم لتشكيل المواطن الصالح للمجتمع.

وأن ما تنفقه الدول على التعليم بقصد تعميمه ما هو إلا استثمار المجتمع لأمـواله في عملية التنشئة الإجتماعية التي يتوقع المجتمع أن تعود عليه بفائدة الحصول على أجيال قادمة لديها القدرة على حمـل رسالـة المجتمع في التنميـة والتقدم والحفـاظ على مكتسبـاته وتراثه وتقاليده.

والمعلم هـو حجر الـزاوية ونقـطة الارتكاز في عمليـة إعداد هـذه الأجيال لتحقيق أهـداف المجتمع واحتـرام أمانيـه الذي يعـدون للمشاركـة فيه وبقـدر كفـايتـه في عمله وتكييفه فيه تكون تمكنه من أداء رسالته، لذلك كان فهم حاجات المدرسين والقدرة على التعامل معهم وحسن توجيههم من أهم العمليات التربوية.

ويعد الموجـه التربـوي الفني هو الشخص المسؤول عـلى توجيـه المعلمين وتنميتهم أثناء الخدمة، وهو الذي يعد التقارير الفنية عن كل معلم.

والمعلم في مدارسنا يخضع لنوعين من التقويم أحـدهما من مـدير المـدرسة وهـو ما

يسمى بالتقدير السري، أن يقوم مدير المدرسة بكتابة تقرير سري سنوي عن كل معلم ومعلمة في مدرسته ويتضمن هذا التقرير نشاط المعلم ومدى تعاونه مع إدارة المدرسة، وهذا التقرير في الغالب يتصيده المدير من أخطاء للمدرس، ويزيد من خطورة هذا التقرير أن يكون سرياً لا يطلع عليه المدرس، ولكن تدخل فيه عوامل شخصية أو عناصر المصادفة.

أما النوع الثاني من التقويم الذي يخضع له المعلم وله أهمية في العملية التعليمية وهو تقويم الموجه التربوي الفني، فالموجه التربوي يقوم بزيارة أو أكثر للمعلم داخل فصله ليلاحظ مدى التقدم الذي أحرزه المعلم والحكم عليه ويسمى هذا التقرير الفني.

وزيارة الفصول من قبل الموجه للمعلم هي الوسيلة الأكثر شيوعاً بل الوحيدة المتبعة من قبل الموجهين لدراسة ومعرفة مجرى عملية التدريس والحكم على المعلمين من خلال ملاحظة ما يدور في الفصول الدراسية، ولذا يجب أن يكون الغرض من الزيارة والملاحظة ليست تقدير المعلم وتقويمه كما يفعل الموجهون في مدارسهم بل يكون دراسة الموقف التعليمي والوسائل التي تحققه، ذلك أن دراسة المواد المقررة التي يتعلمها التلاميذ، ومعرفة مدى صلاحيتها بالنسبة للأهداف التربوية وفائدتها وأهميتها وقيمتها بالنسبة لها وملاءمتها لحاجات التلاميذ وقدراتهم ودراسة الوسائل المستخدمة لاستشاره توجيه التلاميذ والأسس البيولوجية وتطبيقها على أنواع التعليم وخاصة المطلوب اكتسابها.

كما ينبغي أن يكون الغرض منها أيضاً دراسة الوسائل المستخدمة في تقويم نتائج التعليم وطبيعة وسائل طرق القياس وعلاقتها بأهداف الموقف التعليمي ودراسة الوسائل المستخدمة في الكشف عن صعوبات التعليم عند التلاميذ وتشخيصها وعلاجها. ولكي تكون زيارة الموجه للمعلم داخل فصله أكثر فعالية، ومحققة دورها كوسيلة من وسائل تحسن الموقف التعليمي وزيادة كفاءة المعلم الانتاجية ومعاونه المعلم في حل مشكلاته، وعلى الموجه أن يبتعد عن أسلوب التفتيش، فلا يصبغها بطابع التفتيش وتصيد الأخطاء وأن يبتعد عن الصفة الرسمية للزيارة.

فبقدر بعد الزيارة عن أسلوب التفتيش فإنها تكون وسيلة من وسائل الدراسة الطبيعية لعملية التعليم عند التلاميذ، وإذا ما اتخذت الزيارة للفصول طابعاً تفتيشياً،

فإن هذا يقلل من أهميتها ويخلق لدى المعلم قلقاً وشعوراً بعدم الطمأنينة للموجه التربوي وبالتالي خلق اتجاهات ضد الموجهين الفنيين نتيجة لخبرات المعلمين غير السارة عن بعض هذه الزيارات.

لذلك ينبغي على الموجه الفني أن يتجنب طابع الفضول والنشاط الذي يجذب الانتباه إلى شخصه ويشتت انتباه المعلم والتلاميذ، وأن يشبع حاجته النفسية إلى النجاح من جهة وإلى التقدير من جهة أخرى بأن يقول كلمة طيبة مثلاً، عندما يترك الفصل في نهاية الحصة، كما ينبغي أن تتوافر علاقات طيبة بين كل من الموجه الفني والمعلم قبل الزيارة حتى تتم هذه الزيارة في جو من المحبة والمودة، وأن يخرج عن الزيارة التقليدية وتصبح فرصة للتعاون، وعن طريقها يتم معرفة الصعوبات المهنية التي تعوق المعلمين عن العمل وعلاجها ولكي تنجح الزيارة في تحقيق رسالتها كوسيلة من وسائل تحسين الموقف التعليمي وزيادة إنتاجية المعلم، ينبغي أن تكون مدة الزيارة أطول مما هي عليه وأن تستمر حصة دراسية على الأقل كحد أدنى، وأن تتكرر في أوقات مختلفة للحصول على صورة وافية عن العمل ونشاط التلاميذ واستجابتهم للمعلم وتفاعلهم في الوقت التعليمي، ولكي تحقق زيارة الفصول قيمتها، يزود المعلم بتقرير عن النشاط والطرق التي لوحظت لكي يدرسها بقصد التحسن والاستفادة.

والمتبع من قبل أغلب الموجهين في تقويمهم للمعلم أنهم يزورون المعلم مرة واحدة في العام الدراسي بأكمله، أي خلال التسعة الأشهر الدراسية وغالباً ما تكون هذه الزيارة ما بين العشر دقائق إلى النصف ساعة ولا تتعداها بأي حال من الأحوال.

ويقوم الموجه في أثناء الزيارة بتوجيه بعض الأسئلة عن المنهج للتلاميذ يطلب منهم الاجابة عليها، وقد يطلع على كراسة اعداد الدروس للمعلم وبعض الأعمال التحريرية للتلاميذ، ثم يقوم بكتابة تقرير كامل يتضمن ملاحظاته عن ادارة المدرسة وتقدم التلاميذ وعمل المعلمين إلى جانب توصياته في كل هذه الأمور وملاحظاته التي غالباً ما تكون مجهزة مسبقاً.

ويعاب على هذا التقرير أنه لا يقوم على ملاحظة مستمرة للمعلم كنشاطه طوال العام، كما أنه لا يبنى أساساً إلّا على ناحية واحدة وهي قدرة المعلم على التدريس أساساً

في الفصل وبالتالي مقدار معلوماته واطلاعه ونشاطه المتصل بالمادة بصرف النظر عن الجوانب الأخرى لمهنته ووظيفته.

إن نقص الخبرة الفعلية لدى بعض الموجهين واهتمامهم بالجوانب الشكلية أكثر من الفنية وبالشكليات دون الجوهر وبالسلبيات دون الايجابيات ونقص النقد البناء والامتداح وكلمات التشجيع وعدم وجود الاتصالات الكافية من أطراف العملية التعليمية، وخوف المعلمين من الصورة النقدية للموجه والخوف من المجاملة أو المحسوبية أو العداء الشخصي من جانب الموجه، وأخيراً الاستماع إلى الاشاعات وتصديقها من جانب الموجه، كل هذا يعد من العقبات التي تحول دون الاشراف والتوجيه الفني الفعال وبالتالي تحول دون تقويم المعلم تقويماً سليماً.

إن المفهوم التسلطي والإرهابي للموجه الفني الذي يتبلور بزيارة الموجه زيارات قصيرة يكتب من خلالها تقريراً كاملاً يتضمن ملاحظاته عن تقدم التلميذ ورأيه في إدارة المدرسة ورأيه في المعلم والحكم عليه، إن هذا المفهوم لا يزال مستمراً وللأسف الشديد لدى الكثيرين في مدارسنا.

وبناءً على نوعية التوجيه وعدم دقته في عملية التقويم وبالتالي التفاعل مع العملية التربوية وتشجيع المعلم والأخذ بيده ومشاركته في حل مشاكله التربوية وضرب المثل بالعناصر الممتازة في مجال التدريس كاطلاع المعلم على كل جديد في مجال مهنته ومناقشه الصعوبات التي تواجه المعلمين في التدريس والمناهج يكون تقويم المعلم من قبل الموجه غير سليم أحياناً.

كما أن التقصير والضعف في التوجيه الفني الموجود في مدارسنا واقتصار دور الموجه على دور الزائر العاجل الذي يمر بالمدرسة مرة في العام لكتابه توصيات وملاحظات مجهزة مسبقاً كل هذا أدى إلى ضعف في مستوى المعلم واهمال بعض المعلمين لرسالتهم المقدسة إن لم نقل كان سبباً في ذلك الضعف بسبب كون التوجيه الفني التربوي لم يؤدِ الواجبات التطويرية المناط به في مجال رفع مستوى المعلمين، في حين أن هناك بعض الموجهين يضعون مخططاً لأعمالهم ويراعون زيارة المعلم ثلاث مرات، الأولى توجيهية احصائية يتم فيها التعرف على المدرسين ومعرفة اتجاهاتهم وتطلعاتهم ومشاكلهم ومحاولة تذليلها معهم ولا يقوم بكتابه أي تقرير أو محضر توجيهي في هذه الزيارة الأولى، في حين

تكون الزيارة الثانية والثالثة توجيه ومتابعة، ويقوم الموجه الفني في هاتين الزيارتين بكتابة محاضر للتوجيه على ما حققه المعلم من تقدم ونمو في مهنتـه وعادة هـذه التقاريـر لا يطلع عليها المعلم.

عيوب التقويم الحالي: ـ

يمكن تلخيص العيوب التي تواجه تقويم المعلم على النحو التالي: ـ

1ـ أن التقويم ينصب على جانب واحد من جـوانب مهنة التـدريس، فهو يقتصر على تقدير مدى عناية المعلم بإعداد دروسه وحجم مادتـه وموقفـه في الفصل والـوسائـل التعليمية التي يستخدمها، وطريقة التدريس التي يتبعهـا، وأوجه الأنشـطة التي يقوم بهـا والمتصلة بدروسه، وقلما أن يعني التقويم الحالي للمعلم بتقدير نواحي أخرى كتعاونه مع غيره من المعلمين أو عـلاقته بتـلاميذه أو اهتمـامه بمشكـلاتهم، ومقدرتـه على تشخيص نواحي الضعف والاستفادة من خبرات غيره واصلاح أحواله واطراد نموه في مهنته ومدى جهوده في المجتمع الذي يعيش فيه.

كما أن التقويم الحالي لم يعن بما يبذله المعلم من جهـود من أجل تـدريب تلاميـذه على التفكير العلمي الصحيح واتاحة الفرصـة لهم للمناقشـة والتعبير، وتكـوين العادات الطيبة واتقان المهارات وتعويدهم على التعاون وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس وتـدريبهم على القيادة ورسم الخـطط والمشاركـة في تنفيذهـا إلى غير ذلـك من النواحي التي يهـدف التعليم إلى إنمائها في مواطن المستقبل.

2ـ إن تقرير الموجه أو مدير المدرسة يغفل في أكثر الأحيان اقتراح سبـل الاصلاح والوسائل التي من شأنها أن تحسن عمل المعلم في ضوء مـا يكشف عنه من نقـاش، فهو تقرير أقرب إلى الأحكام منه إلى التوجيه وزيادة نمو المعلم وتدريبه في مهنته.

3ـ إنه يأتي من أعلى أي من مصدر أو جهـة أعلى من المعلم وهـو الموجـه وتصدر أحكامها عليه وفق ما جمعه الموجه من شواهد بصرف النـظر عن أي مصادر أخـرى مثل التلاميذ وأولياء الأمور.

أسس التقويم: ـ

يستخدم الموجه التربوي الفني عند تقويمه معلميه عدة أسس وهي: ـ

1 - **أساس اكتساب المعرفة والمعلومات،** ويشمل محتوى المادة الدراسية وما يتصل به من المهارات المعرفية والمعلومات وأشكال عمليات التفكير المنطقي وطرائقها.

2 - **وسائل توصيل المعلومات للتلاميذ،** ويتضمن الإفادة من المعلومات السابقة لدى التلاميذ، التغذية الراجعة (Feed back) وطريقة التقاء المادة والمصادر والأساليب التي يستخدمها المعلم، اللغة، التمثيل والوسائل التي يستعين بها المعلم من تسجيلات صوتية، صور، إذاعة مرئية.

3ـ الأساس السيكولوجي: ـ

ويتضمن التفاعل والعلاقات الفردية بين المعلم والتلميذ والعواطف المتبادلة بينهما وما يتصل بذلك من أمور القبول أو الرفض والقلق والشعور بالأمن والتشجيع ومدى إيجابية المعلم وسلبيته مع تلاميذه ومدى تأثرهم بالجو العاطفي المتوفر في الفصل.

4ـ جو العلاقات الإجتماعية: ـ

هناك دراسات كثيرة عن العلاقات بين التحصيل المدرسي وأسلوب القيادة المتبع، ومع أن كل معلم يفضل أسلوب العمل الديمقراطي إلاَّ أن الدلائل تشير إلى أنه ليس من السهل تحقيق ذلك نظراً لصعوبة الموقف التعليمي وتعقده ويرتبط بذلك تنمية الروح الرياضية ومدى فعالية المعلم في تنمية روح التعاون ضد المنافسة، والإيجابية ضد السلبية والفوز ضد الخسارة، والصواب ضد الخطأ[1].

5ـ الأساس الفني أو الجمالي: ـ

ويتضمن مدى التوازن والتوافق في التعبير الابداعي أو الجمالي وفيه يهتم الموجه بملاحظة طريقة المعلم في عرض الدرس وتناوله والانتقال من نقطة إلى أخرى وبراعته في استخدام المعاني الجمالية والاستعدادات المناسبة ومحاولته اثارة اهتمام التلاميذ وجذب انتباههم وادخال السرور على كل واحد منهم وارضائه.

شروط التقويم الجيد: ـ

لكي تكون عملية التقويم صحيحة لا بد أن تتوافر فيها الشروط التالية: ـ

(1) د. رمزية الغريب. مرجع سابق ص 83 .

1 ـ أن يبنى التقويم على أهداف التعليم، فإذا كان الهدف من التعليم هـو تدريب التلميـذ على التفكـير السليم وحل المشكـلات وجب أن يتجه التقـويم إلى التأكـد ما إذا كانت المدرسة بما فيها من نشاط ومدرسين تعمل على تدريب التلاميذ على هذا اللون من التفكير.

2ـ أن يهدف التقويم إلى الإصلاح.

3ـ أن يشترك في تقويم المعلم التلميذ والمعلم نفسه.

4ـ أن يشتمل التقويم على جميع جوانب نشاط المعلم ونموه في مهنته.

الفصل الخامس

الادارة المدرسيّة والعلاقات الانسانيّة

إن الإنسان إجتماعي بطبيعته لذا فإنه لا يستطيع أن يعيش في عزله عن بني البشر وفي الواقع فإنه تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة، فبين الأبناء والأباء علاقات، وبين الأزواج علاقات وكذلك بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة وخارجها توجد علاقات تربطهم بعضهم ببعض.

والعلاقات بمعناها العام تشير إلى التفاعلات التي تقوم بين الأفراد في المجتمع مثل تلك التي تقوم في المجتمع المدرسي بين مدير المدرسة والمعلمين وكذلك بين المعلمين والتلاميذ وكل العاملين في المؤسسة التعليمية «المدرسة» بصفتها مؤسسة تربوية وتعيش مع المجتمع ومهمتها تربية تلاميذها الذين يمثلون الجيل الجديد على الجد والمثابرة وحب العمل واحترام الغير وهنا بالطبع لا يتحقق إلا إذا طبقنا أسلوب العلاقات الإنسانية على أسرة المدرسة بأكملها، بين التلاميذ والمعلمين، وكذلك مدير المدرسة الذي يمثل الرائد التربوي لجماعة المعلمين والجماعة المدرسية بصفة عامة، والمدير الناجح هو الذي يحترم من يعمل معه وأن يحقق جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية الوطيدة التي تدعم المدرسة وتقويها وترفع إنتاجية العاملين فيها سواء كانوا معلمين أو إداريين.

مفهوم العلاقات الإنسانية : -

يمكن تعريف العلاقات في مجال العمل بأنها من مجالات الادارة، فهي تعني باندماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكبر إنتاجية، مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والإجتماعية.

ويتضح من التعريف السابق أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً ثلاثة وهي : ـ

1ـ تحقيق التعاون بين العاملين.

2ـ الإنتاج.

3ـ إشباع حاجات الأفراد الإقتصادية والنفسية والإجتماعية، أو عندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة يكون التقويم نجاح الجهد الجماعي فالأفراد يعملون معاً بهدف مشترك ودافع مشترك (1).

إن العلاقات تتبلور وتتشكل في ضوء الأسس السيكلوجية للفرد والجماعة، فلأفراد جميعاً حاجات سيكولوجية وبيولوجية أساسية لا يمكن أن نتغاضى عنها، ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات إلا عن طريق أشعار الفرد بذاتيته وأهميته، وعن طريق اشتراكه اشتراكاً إيجابياً في حياة الجماعة التي ينتمي إليها وفي ضوء هذه الأسس السيكلولوجية للفرد والجماعة يمكن أن تحدد مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة وبعبارة أخرى توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لاشباع حاجته إلى الأمن والطمأنينة والاستقرار، وحاجته إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير، والحاجة إلى الحرية والنمو، والإطلاع والحاجة إلى تأكيد أهميته وتقبل الغير له ومعاملته معاملة عادلة تليق بإنسانيته، وفي هذا الإطار من إشباع الفرد لحاجاته النفسية والبيولوجية يمكن أن يحدث التغيير والتطوير للجماعة بشكل أفضل (2).

أهمية العلاقات الإنسانية : ـ

منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلى ميدان «العلاقات الإنسانية» على اعتبار أن كسب المشكلة يتمثل في هذا الميذان وليس في الطرق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الادارة، ويعطي مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة أهمية كبرى لتوافر المهارات العالية في هذه الناحية لدى رجل الإدارة إلى جانب عامل الكفاءة المهنية والخبرة بالطرق الإدارية، وقد تركزت غالبية

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي «العلاقات الإنسانية» مكتبة التجارة والتعاون القاهرة 1976 م ص 71 .

(2) د. محمد سليمان مطلان وآخرون «الإدارة المدرسية والإشراف التربوي» مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة 1965 م ص 71 .

البحوث في ميدان الإدارة حول دراسة جانب العلاقات الإنسانية، ولذلك ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً(1).

ولا شك في أن العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءه هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لا سيما في ميدان التعليم والخدمات الإجتماعية.

فالقيادات الإدارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم من أفراد وجماعات في تعاون مثمر فعّال، هذا مع توافر قدرة على اقتراح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد واستجابه لمشاعرهم وأحاسيسهم وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على الإدارة المدرسية وفي دراسة قام بها «جريفت Griffth» وجد أن مدير المدرسة الناجح هو المدير الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة وهو الذي يحل مشاكل العاملين وهو الذي يعطي صلاحيات للآخرين، وكورنيلل Cornell في دراسة للتنظيم الإجتماعي للمدرسة أولى اهتماماً كبيراً لجانب العلاقات الإنسانية في التنظيم، وقد وجد من دراسته أن المناخ أو الجو العام لتنظيم المدرسة أهم من الجانب الإداري البحت، وأن شعور المعلم وإحساسه نحو المدرسة ربما كان أهم من مجال اتساع صلاحياته(2).

العلاقات الإنسانية والإدارة المدرسية: -

إذا نظرنا لما يجري الآن في مدارسنا وإدارتنا التعليمية يثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن معظم القيادات التعليمية منها ما زالت تؤمن بالنظرية التشاؤمية للإنسان، وأن القلة منهم تخلص من هذا التقليد للإنسان قيمته ولكن معظم سلوكه يخلط ما بين ما هو إنساني وما هو شخصي كما أدى إلى نوع من الفوضى وعدم التحكم في مقاليد الأمور بدقة، والقلة القليلة منهم، هم القيادات التعليمية سواء في المؤسسات التعليمية أو غيرها استطاعوا تحقيق قدر كبير من التكيف مع الأفراد العاملين معهم وأعطوهم كل ما

(1) Jacob W. Getzels and others, Educational Administration as a social process. Harper and Row, Ney York 1968.

(2) Roald F. Campbell, Introduction To Educationas Administration Allyn and Bacon, Boston, 1977 PP. 89 - 91.

يمكن أن يعطي للإنسان كي يحقق أكبر قدر من الإنتاج، إذا قلنا بهذا لأدركنا أن تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية بصفة عامة والادارة المدرسية بصفة خاصة لا تتطلب إضافة ما وإنما تتطلب تغييراً جذرياً بهذه الإدارة من حيث فلسفتها ومن حيث أساليبها وإجراءاتها وتنظيمها وأفرادها بحيث تكون ترجمة صادقة للديمقراطية، وهنا يمكن أن تجد لنفسها معنى حقيقياً وتحصل على مكانة في الواقع العملي فإذا كانت تنمية العلاقات الإنسانية أمراً ضرورياً في الادارة الآن بحكم ما تمر به أمتنا العربية من تغيير جذري في أوضاعها الإجتماعية والثقافية والإقتصادية والسياسية وتنعكس على الواقع الذي نعيش فيه وما يمتاز به من تقليد وسلبية فإن تنميتها في مجال الإدارة التعليمية وفي المدارس بصفة خاصة تصبح أمراً ضرورياً لأن الإدارة التعليمية باعتبارها المشرف المباشر على المدرسة وهي من الادارات جميعاً تقع عليها مسؤولية ضخمة، وأن المدرسة باعتبارها المنظمة الإجتماعية التي تمد المجتمع بما يحتاج إليه من قوى بشرية متعلمة تساهم في جميع أنشطته السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

فالمدرسة بكل مدخلاتها ومخرجاتها تعتبر تنظيماً معقداً أو مركباً تحتاج إلى مدير حكيم يقودها بأمانة وإخلاص لتحقيق رسالتها لأنها تمثل جميع أماني المجتمع وطموحاته وعن طريقها تتحقق أغراضه.

فالتلميذ الذي هو البنية الأساسية في العملية التعليمية يحتاج لكي نسير به في طريق النمو والاتجاه الصحيح وتنمية قدراته وتوظيفها توظيفاً سليماً يحتاج إلى المعلم المتحمس لرسالته الراضي عن مهنته، المعلم ذو الروح المعنوية العالية الذي يحس بكرامته ومكانته الآمن على نفسه ومستقبله، أن مثل هذا المعلم سوف يعطينا نتائج طيبة وسيخرج لنا رجالاً أسوياء يمكنهم من المساهمة البناءة في بناء حضارة عربية خالدة.

إن الإدارة المدرسية التي تطبق أسلوب العلاقات الإنسانية في تسيير أمورها مسؤولة إلى حد كبير عن توفير مثل هذا المعلم، فإذا كان هناك شرط خاص يجب توافره من مدير المدرسة، فهو قدرته على ممارسة العلاقات الإنسانية فهو مسؤول بصفة خاصة، وكجزء أساس عن عمله نحو العاملين معه من معلمين وغيرهم وتلاميذه ونضجهم.

وعليه أن يدرك أنه لا يمكن تحقيق نتائج طيبة لعمله إلاّ إذا تعاون مع الآخرين وفي مقدمتهم المعلمين، لأن العلاقات الإنسانية السليمة هي التي تقوم على الإيمان

العميق بقيمة كل فرد وبقدرته وإمكاناته والتعرف على مشاركته والمساعدة على حلها والتغلب عليها والإيمان بأن جهد كل فرد سوف ينمو ويتطور إذا أتيحت له الفرص المناسبة، وهذا الإيمان هو الوسيلة إلى خلق الجو الملائم الذي ينمو فيه الجميع ويتطورون، وهو الحجر الأساس في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة.

مسؤولية الإدارة المدرسية في خلق المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية:

يمكن تلخيص دور الإدارة المدرسية في خلق المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية في النقاط التالية: ـ

1 ـ تأمين بيئة ملائمة للعمل بالمدرسة ويشمل ذلك البناء المدرسي ودرجة التهوية فيه وكثافة الإنارة ووجود جميع وسائل الراحة من أثاث ومعدات حديثة وغيرها من توافر ظروف العمل بالمدرسة.

2ـ التوفيق بين الوظيفة والفرد، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في المؤسسة التعليمية، فإذا وضع أحد المعلمين مثلاً من غير المؤهلين في مكان حساس بالمدرسة فإنه يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للمعلمين وبالتالي إنتاجهم.

3ـ إشراك أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة في اتخاذ القرارات وخاصة التي تمس عملهم وتؤثر عليهم، فالمشاركة ترفع الروح المعنوية للمعلم وتجعله يشعر بالإنتماء لمؤسسته التعليمية، فالناس بطبيعتهم يميلون إلى دعم ما يشاركون في وضعه عادة.

4ـ ديمقراطية الزيادة والاشراف حيث تتأثر الروح المعنوية للمعلمين بأسلوب الريادة الذي يمارس عليهم إلى حدٍ كبير، فقد أثبتت التجارب أن الريادة الديمقراطية المبنية على أساس التعاون والمشاركة بين مدير المدرسة والمعلمين تؤدي إلى خلق الروح المعنوية والتعاون البناء، أكثر من غيرها من أساليب القيادة أو الريادة التسلطية التعسفية أو الريادة غير الموجهة، الغير مبالية.

5ـ تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لأن المعلم عندما تفوض له بعض واجبات مدير المدرسة مثلاً يزداد اعتداداً بنفسه وثقته لها مما يدفعه إلى الحماس والابتكار ومضاعفة النشاط لكي يبدو أهلاً لتحمل المزيد من الأعباء والواجبات.

6ـ الاتصال الفعال الذي يساعد على خلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية في

المدرسة هو الذي يتم بواسطة نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح وسهل بحيث يتمكن المعلمون من استيعابها وكذلك يجب مراعاة الاختلافات الفردية وضرورة التأكد من أن الكلمات تحمل نفس المعنى للمرسل والمستقبل والابتعاد عن النبرة القوية في الكلام واللهجة الشديدة في الكتابة.

7- الاستماع إلى شكاوى المعلمين ومعالجتها بشكل فعّال لأن مجرد الاستماع لما يجول في صدر المعلم من شكاوى قد يكون كافياً في بعض الأحيان لإزالة أسباب التذمر، وفي كل الظروف فإنه يجدر بالإدارة المدرسية أن تستمع إلى شكاوى المعلمين فيها وأن تعمل على علاجها بشكل فعّال وهذا من شأنه أن يعمل كصمام أمان يجنب الادارة المدرسية الكثير من المشاكل في المستقبل ويساعد على رفع الروح المعنوية في المدرسة ويخلق جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية الوطيدة التي تدعم المؤسسة التعليمية وتقويها وترتفع بمستوى إنتاجية المعلمين فيها.

8- الرقابة تلعب دوراً هاماً وايجابياً إذا تغير مفهومها من الرقابة الضيقة المحكمة التي تهدف إلى اكتشاف الخطأ أو انزال العقوبة بالمعلم إلى رقابة واسعة ايجابية يكون هدفها اكتشاف الخطأ لتصحيحه وتجنبه في المستقبل، وكذلك تكون رقابة على تحقيق الأهداف التربوية بالمدرسة وليس على اجراءات أساليب العمل.

9- إن على الادارة المدرسية أن تخلق جواً مشجعاً على العمل فيها وأن تولي جميع المعلمين الثقة والاحترام وأن تعاملهم بالعدل والمساواة، فهذه الأمور تعتبر من الدعائم الأساسية في العلاقات الإنسانية.

العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين: -

إن نشاط المعلم في المجتمع وفي الحياة لا يتوقف عند عمل التدريس وحده بل يتعداه إلى كثير من الأعمال أو أوجه النشاطات الأخرى في الحياة كمواطن أو فرد صالح في أسرته وفي مجتمعه الأساسي وفي المجتمع الإنساني العام. فالمعلم من جهة هو الوسيط الذي ينقل المعرفة إلى التلاميذ ويساعدهم على تنمية المرغوب من المهارات والاتجاهات والقيم وهو من جهة ثانية عضو هيئة تدريس بالمدرسة يساهم في أعماله ومسؤولياته الادارية والفنية وفي تهيئة الجو النفسي والإجتماعي الملائم وبناء العلاقات الإجتماعية السليمة داخل المدرسة وخارجها، والمعلم هو أهم العناصر البشرية في العملية

التعليمية، إذ يقع عليه العبء الأكبر اكتشاف التلاميذ وتهيئتهم واعدادهم للحياة وهو العمود الفقري الذي لا غنى عنه في انجاز العملية التعليمية التربوية بحيث ينتج أحسن النتائج وأقومها في تثقيف العقول وتشكيل المواطن الكفء.

ولا يختلف اثنان على أن العلاقات السيئة بين المعلمين ومدير المدرسة تؤثر في عمل المعلم تأثيراً سيئاً فتؤدي إلى فتور الهمم وهبوط الروح المعنوية وتحول المدرسة غالباً على احتكار مدير المدرسة طرفاً والمعلمين طرفاً آخر، وقد ينظر المدير إلى نفسه على أنه اليد العليا التي بها كل شيء والمعلمون اليد السفلى التي يجب أن تنفذ ما يأمرها به مهما كان نوعه وتترك كل ما سواه، وإذا ما وقعت عن أحدهم هفوة استغلها وأقام حكمه عليه بمقتضاها.

وبهذا يعطي المدير الواعي لواجباته المدرك لمسؤولياته واجب الابتعاد عن هذا المسلك الهدام إذ عليه واجب احترام أفراد جماعته بجانب إيمانه بذكائهم وبقدرتهم على التفكير والتنفيذ وتحمل المسؤولية، وأن يعمل معهم مستمداً قيادته من هذه الجماعة لا من سلطته كمدير للمدرسة وإنما من قدرته على مساعدة أفراد هذه الجماعة أو عليه أن يؤمن أيضاً بأن إدارة المدرسة ليست وقفاً عليه بل هي مشاركة بينه وبين المعلمين فذلك أدعى لنجاح المدرسة من ناحية ولتحمس المعلمين لمدرستهم من ناحية أخرى شرط أن يكون ذلك بقصد التعاون وتخفيف العبء أكثر من الرغبة في التسلط وحب الظهور وانتزاع السلطة وإثارة المشاكل مع باقي أفراد الجماعة المدرسية.

إن العلاقات الإنسانية يجب أن تسود بين المدير والمعلمين على أساس الاحترام والتقدير المتبادل من أجل النهوض بالمستوى التعليمي بالمدرسة كذلك يجب أن تقوم العلاقات الإنسانية بين المعلمين في داخل المؤسسة التعليمية وخارجها على أسس ومبادىء يمكن ايجازها فيما يلي: -

1- أن تكون قائمة على أساس الرغبة في العمل المستمر المتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم والعطاء الكافي لايجاد النمو التعليمي لدى التلاميذ.

2- يجب على المعلمين أن يقيموا فيما بينهم علاقات أساسها الود والاحترام والتعاون والمشاركة الفعّالة في تحمل مسؤوليات العمل بدلاً من العلاقات التي يكون أساسها التنافر والتباهي والاستظهار أمام التلاميذ.

3 - نجد أن المعلمين الذين يجمعهم تخـصص واحد تربطهم عـلاقات تختلف عن العلاقات التي تربطهم بغيرهم من المعلمين، كذلك نجـد المعلمين الـذين يشتركـون أو يتساوون في المؤهل العلمي تجمعهم علاقات تختلف عن العلاقات التي تربطهم بغيـرهم من ذوي المؤهلات العلمية الأعلى أو الأقل، لذلك ينبغي أن لا تتباين العلاقـات وتتوتـر فيها بينهم لدرجة تؤثر في نشاطتهم وكفاءتهم في العمل الذي ينعكس اثارة على التلاميذ، كما ينبغي أن يؤمنوا دائماً بأنهم أسرة واحدة تربطهم عـلاقات العمـل والزمـالة والمـواطنة ولـذلك يجب أن يهيئـوا الفرص المنـاسبة لـلإلتقاء والتـزاور خارج المـدرسة وأن يقـومـوا برحلات يقيمون فيها علاقات أساسها المحبة والتعاطف والتقدير المتبادل[1].

العلاقات الإنسانية بين التلاميذ والمعلمين: -

التلميذ هو بداية العملية التربوية ونهايتها واليه توجه كل الجهود من أجـل تربيتـه وتعليمه واعداده للحياة.

ولمصلحتـه وحسن تربيتـه الاعتبار الأول في العمليـة التربـوية، فمن أجله أنشئت المـدرسة، ولـذا تضع أسـاليب التربيـة الحديثـة التلميذ في مـوضع مـرمـوق من عمليـة التعليم، حيث انتقل مركـز النشاط ومحـور العمل من المعلم إلى التلميـذ وأصبحت مادة التعليم وسيلة وليست هدفاً بينما أصبح الهدف من عملية التعليم هو التلميذ الـذي يراد أن تتكافل شخصيته عقلاً وجسماً وعاطفة وشعوراً مرشداً وموجهاً يعمـل مع تـلاميذه لا قبلهم ولا بعـدهم وقد أدى الأخـذ بهـذه الأسـاليب إلى اهتمـام المـربـين بتـوفـير البيئـة والخدمات التي تساعد على تربية التلميذ تربية متكاملة والعمل على ارضاء حاجاته وميوله الفردية والاجتماعية حتى ارتبط نجاح المدرسـة أو فشلها بمـدى الأخذ بهـذه الأسـاليب أو البعد عنها.

ولذا فإن الاهتمام بالتلميذ هو الأسـاس الأول الذي يجب أن يجعله المـربي أمامـه دائماً فالتلميذ فرد إنساني وشخصية مستقلة لها تكوينها الخاص وأهدافها الخـاصة، ويجب أن يخلص المعلم في خدمتها وفي مساعدتها لتحقيق أهدافهـا ويجب أن يكون المعلم عـلى معرفة شعورية بأنه لا يخدم أغراضه الخاصة[2].

---

(1) د. عمر لبيب التجيجي «الأسس الإجتماعية للتربية» دار النهضة العربية بيروت 1980 ص 372.
(2) د. منير موسى سرحان «اجتماعيات التربية» دار النهضة العربية بيروت 1981 ص 204.

ويمكن تحقيق العلاقات السليمة بين المعلم والتلاميذ بأساليب كثيرة منها ما يلي: ـ

1 ـ زيادة اختلاط المعلم بالتلاميذ في الفصل وفي فناء المدرسة وفي مجالات النشاط الأخرى لمتابعة نشاطهم وتقدير جهودهم وتشجيعهم ولتقديم النصائح اللازمة لهم.

2ـ زيادة فرص اللقاءات الجماعية بين المعلمين والتلاميذ عن طريق الندوات والمحاضرات التي يشترك التلاميذ من الاعداد لها والاشراف عليها والتحدث فيها على نحو يمكنهم من الإنطلاقة الفكرية، ويغرس فيهم الإتجاه السليم للتحاور والمناقشة والحديث الهادف.

3ـ زيادة فرص التحدث والمناقشة في الموضوعات الهامة التي تشغل الرأي العام داخل المدرسة أو خارجها على أن يكون تناول هذه الموضوعات تناولاً موضوعياً يعكس اتجاه التفكير الابتكاري والعلمي في تناول الأمور والحكم عليها وأن يكون ذلك بأسلوب طبيعي بسيط ومحبب.

4ـ زيادة فرص الاندماج بين المعلمين والتلاميذ لايجاد التجاوب الاجتماعي ويكون ذلك عن طريق الرحلات المشتركة والمعسكرات في العطلات القصيرة والطويلة لكي تقل مواقف الكلفة بينهم فتظهر الشخصيات على طبيعتها إلى حد ما وبهذا يتمكن كل من المعلمين والتلاميذ من تعميق معرفتهم وفهم بعضهم البعض الأمر الذي ينمي الإحساس بالعلاقات الأسرية القائمة على احترام الصغير للكبير وعطف الكبير على الصغير وتعاون المجتمع على تحمل المسؤولية.

وهكذا يجب أن تكون العلاقات بين كل من المعلم والتلميذ علاقة حب وزمالة واحترام وليس نظرة احتكار وعقاب.

والعلاقات الإنسانية في إطار هذا المفهوم تهدف إلى اتباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين، وفي مقدمة الحاجات الإنسانية للفرد في عمله الحاجة إلى الشعور بالأمن والاطمئنان والإحساس بالانتماء والتيقن بالهدف، الإعتراف بوجوده، الإشادة بنفسه، والتقدم الوظيفي واكتساب الخبرات والتجارب فالعملية التربوية التقليدية القديمة، غير الحديثة يجب أن تلغى من مدارسنا ويحل محلها التربية الحديثة المتطورة التي تؤهل المعلم تأهيلاً تربوياً تتضمن طريقة التدريس وأصوله وادخال التربية الحديثة إلى مدارسنا التي هي في الحقيقة بعيدة عنها بعض الشيء، فما زالت بعض تصرفاتنا تجاه

تلاميذنا تشويها قلة حسن التصرف مع التلميذ الذي يعاقب لأتفه الأسباب وينهر لتصرف بريء وأحياناً يطرد من المدرسة نتيجة لخطأ ارتكبه وقد لا يكون مسؤولاً عنه مسؤولية كاملة وليس عقاباً رادعاً أن يطرد التلميذ لأتفه الأسباب أو لأنه بدر منه تصرف خاطىء تجاه معلم معين، فقد يكون المعلم هو سببه بشكل أو بآخر، فالمطلوب من المعلم علاج هذا التصرف علاجاً علمياً سليماً فلكل تلميذ مشاكله الخاصة وظروفه، والحياة أو الوسط العائلي الذي يعيش فيه أيضاً يختلف من تلميذ إلى تلميذ آخر أو لكي نتعرف على التلميذ والسلوك الذي سلكه، يجب أن تكون هناك علاقة تربط بين المعلم والتلميذ، علاقة صداقة وحب لا نظرة معلم إلى تلميذ أقل منه مستوى ويجب أن يخاف منه ولا يكلمه أو حتى يشكو له.

العلاقات الإنسانية في التطبيق: ـ

لعل في مقدمة الأسباب التي أدت إلى عدم فهم العلاقات الإنسانية في اطارها الصحيح وإلى الفشل في تطبيق أسلوب العلاقات الإنسانية تطبيقاً سليماً، فكرة الكثير من المدراء عن العلاقات الإنسانية واعتقادهم بأنها أسلوب في الادارة يمكن ممارسته لمجرد الخبرة والنوايا الطيبة، وهذا قصور بعيد عن الصحة وربما كان أحد الأسباب الهامة التي حالت بين الكثير من المدراء وبين تطبيق العلاقات الإنسانية بمفهومها السليم (1).

إن العلاقات الإنسانية أعمق من أن تكون مجرد خبرة أو إحساساً عاماً نحو الآخرين، فالعلاقات الإنسانية الآن علم أخذ مكانة منذ بضع حقب له مدارسه ومفكروه، ورجل الادارة المدرك لحقائق الأمور يعلم جيداً أنه إلى جانب خبرته ودرايته عليه أن يمنح لنفسه الفرصة لدراسة العلاقات الإنسانية كعلم له أساسه ومبادئه حتى تصبح أداة مؤثرة في تحقيق أهداف العاملين والعمل معاً.

إن من سوء حظ العلاقات الإنسانية أنها على كثرة استخدامها خلال السنوات الأخيرة لم تحدد تحديداً دقيقاً مما ساعد الكتاب المحترفين من أن العلاقات الإنسانية من الناحية اللغوية بسيط وسهل فالكل يعرف كلا الكلمتين ومعناها اللغوي ولكن المعنى الاصطلاحي غاب عن أذهان الكثير منهم ولذلك كثر الخلط بين الصفة الإنسانية

---

(1) د. عبد الكريم درويش، د. ليلا نبكلا، أصول الإدارة العامة مكتبة الأنجلو العربية القاهرة. 1977 م ص 634 .

والصفة الشخصية، فهمها بعضهم على أنها علاقات شخصية تقوم على الصداقة والإخوة وسابق المعرفة والقرابة، ولو أنهم تتبعوا اشتقاق الكلمة وأصلها لوجدوا الفرق الشاسع الذي يفصل بين الإنسانية والشخصية في العلاقة، لأن الأولى تقترن بالموضوعية بينما تقترن الثانية بالميل والهوى والتحيز والأوضح من هذا وذاك أن البعض اعتقد أن العلاقات الإنسانية معناها عدم الأخذ بأخطاء الغير وغض النظر عنها وتغليب عنصر الشفقة والرحمة والعلاقات الشخصية حفاظاً على لقمة العيش حتى لو كانت الأخطاء على حساب المصلحة العامة ونسوا أو تناسوا أن المسؤول الواعي المتبصر الذي يمكن لنا وصفه بالمدير الناجح هو الذي يساعد المخطىء ولا يساند الخطأ نفسه.

إن العلاقات الإنسانية ليست نمطاً معروفاً بنشاط سطحي محدود بل هي موضوع أو فكرة يقصد بها اعادة النظر والفحص في العمل وادارته لتحويلها إلى نوع جديد أكثر فاعلية وكفاءة وانتاجية وأكثر إنسانية.

الفصل السادس

تطوّر الادارة المدرسيّة في الجماهيريّة العظمى

أولاً: الإدارة المدرسية قبل الثورة: -

لقد كانت الإدارة المدرسية قبل قيام ثورة الفاتح من سبتمبر العظيم ١٩٦٩ م مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالنظام السياسي والإقتصادي والثقافي والإجتماعي الموجود آنذاك، فقد كانت الإدارة المدرسية كغيرها من الإدارات الحكومية يقوم بإدارتها شخص واحد وهو مدير المدرسة صاحب السلطة الأولى فيها وممثلها الأساس لدى السلطات الحكومية، ولدى الأجهزة الحكومية والأهلية على السواء، ولدى الرأي العام وجماهير المدرسة في الداخل والخارج، وعادة ما تقوم مراقبة التعليم في البلدية بتعيينه بغض النظر عن مدى خبرته أو قدرته على إدارة شؤون المدرسة.

ويعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن كل كبيرة وصغيرة في مدرسته، فهو يعتقد من واجبه تقدير ما يجب أن يعمل في المدرسة، وأن يخبر المعلمين بما يجب عليهم عمله وكيفية آداء هذا العمل، والإدارة المدرسية في نظر مدير المدرسة قبل الثورة هي عملية اصدار القرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذها.

إن مدير المدرسة قبل الثورة حينما يعين في وظيفة مدير يعطيه حق قيادة أعضاء هيئة التدريس، فهو يعتقد أن هيئة تدريس مدرسته يجب أن يتبعوه لمجرد أنه يقوم بهذه الوظيفة كما أنه لا يُشْرِك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بالمدرسة وإدارتها.

ويشتهر مدير المدرسة بالصرامة والحزم الزائدين عن الحد وبعدم توفر المرونة الكافية في التفاهم مع الآخرين وفي تفسير اللوائح وتطبيق التعليمات، وقد اتضح أنه ينجح دائماً في تسيير مؤسسته التعليمية بطريقة آلية على حساب العلاقات الإنسانية وبحيث تتحول المؤسسة التعليمية إلى جسم بلا روح لا تسام المعاملات بالصبغة الميكانيكية نتيجة لاحلال الخوف محل الثقة بالطرف الآخر، وتتم اتخاذ القرارات وتنفيذ الأمور في هذه الحالة بعيداً عن روح التعاون والمشاركة المنشودة، كما يؤدي هذا الأسلوب الإداري إلى كراهية شخص المدير كراهية تامة من قبل العاملين معه.

إن الأسلوب الإداري السائد في مدارسنا قبل قيام الثورة قد يتناسب وطبيعة العمل في بيئة مادية مثل مؤسسات الإنتاج الصناعي أو الإقتصادي في بعض الأحيان لأنها تؤدي إلى استمرارية الإنتاج في وقت الضرورة، ولكن الأمر يختلف في مجتمع مدرسي قوامه مخلوقات بشرية تختلف في طبيعتها وتركيبها ومكوناتها عن وسائل الإنتاج لأن الكائن البشري يتعلم عن طريق تبادل الخبرات وعن طريق الملاحظة والتجربة والتقليد، كما أنه قابل لتعديل سلوكه وتهذيبه والتأقلم مع البيئة المحيطة، ولذا فهو يحتاج باستمرار إلى الشعور بحب الآخرين له ورضائهم عنه وتقديرهم لمجهوداته وكذلك تزويده بالنصح والمساعدة مما لا يتوفر في جو متصلب غير متسامح كما هو الحال في نظام الادارة التقليدية في مدارسنا نطرد التلميذ الذي يتأخر دقائق معدودة مثلاً وحرمانه من الدراسة في داخل الصف أو داخل المدرسة قد يرضي حرفيات اللوائح ورغبة مدير المدرسة، ولكنه إجراء تعسفي وغير معقول في وقت نقرر فيه سياسة الالتزام وذلك بتطبيق قوانينه وادخال كل من هو في سن الدراسة إلى المدرسة، وغير ذلك كثير من أمور تشير إلى فقدان روح العلاقات الإنسانية بالمدرسة.

إن الإدارة المدرسية قبل قيام ثورة الفاتح من سبتمبر العظيمة كانت تعتقد أن وظيفتها الرئيسية هي اتخاذ القرارات في كل المسائل والأمور بمفردها والممثلة في مديرها.

وواقع الأمر أن مدير المدرسة يجب أن يشترك معه أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة في اتخاذ القرارات، ولا ينفرد بها لنفسه ولا يمكن أن يقوم مدير المدرسة باتخاذ القرارات بمفرده إلا إذا كان من المؤمنين بالإدارة الأتوقراطية التي كانت في الواقع هي السائدة في

كثير من مدارسنا آنذاك.

إن مدير الإدارة المدرسية في تلك الفترة يحاول أن يحتفظ ببرنامج المدرسة على ما هو عليه ولكن الظروف تتغير يوماً بعد يوم، والبرنامج المدرسي يجب أن يتميز بالمرونة والديناميكية، وحين يدرك مدير المدرسة هذه الحقيقة وحين لا يضع الخطط لنمو العمل بمدرسته، يجد نفسه بين أمرين، أما أن يمنع التغيير أو ينسحب من دوره القيادي، فالقيادة التربوية دائماً دور وبرنامج إيجابي، وهي تسعى دائماً للتغيير والتطوير.

ثانياً: ـ الإدارة المدرسية بعد قيام الثورة: ـ

منذ أن بزغت شمس ثورة الفاتح العظيم حظى التعليم في الجماهيرية العظمى «ليبيا» باهتمام بالغ الأثر من أجل تحقيق المبدأ الديمقراطي في تكافؤ الفرص بين المواطنين، وتم إرساء معالم المجتمع الاشتراكي الجديد الذي ينادي بحرية التعليم للجميع ويرفض الطبقية ويؤمن بأن الثروة البشرية هي أغلى الموارد، وفي ظل المسيرة الشعبية تحققت أماني وطموحات عصر الجماهير في اقامة صرح المجتمع الجديد، مجتمع الكفاية والعدل والمساواة، وتم الاهتمام بالإنسان وسخرت ثورة الفاتح من سبتمبر العظيمة كافة إمكاناتها في توفير جميع أنواع التعليم له، وأصبح التعليم الزامياً في مراحله الأولى، واختيارياً في مراحله الأخيرة، كما وضعت له فلسفة جديدة تتمشى وطموحات عصر الجماهير وتسير وفق متطلبات التجربة الشعبية، حيث حلت الجماعة محل الفرد في الإدارة، كما أصبح العمل الجماعي المنظم سمة سائدة في حياة المجتمع.

ومن جراء ذلك برزت الحاجة إلى اعادة النظر في سلم الادارة المدرسية، حيث رفع شعار العمل الجماعي الذاتي فيها، فأصبحت بذلك الإدارة المدرسية إدارة شعبية تقاد بعقل جماعي من كافة العاملين بها، ويستهدف جميع المرتبطين بها انجاح العملية التعليمية وتطبيق شعار العمل الذاتي، المدرسة يخدمها تلاميذها ومدرسوها.

وقد نبه المربون إلى ضرورة الاهتمام بالجو الإجتماعي في المدرسة باعتباره عاملاً هاماً في صحة المدرسين النفسية، وفي تكوين شخصية التلميذ واتجاهاته وميوله، وفي اكتسابه الخبرات المحببة في المدرسة والمفيدة في الحياة العملية ويتمثل الجو الإجتماعي في

المدرسة من العلاقات المختلفة القائمة بين مجموع أفراد المجتمع المدرسي إداريين ومدرسين وتلاميذ[1].

ومن خلال التحدث عن مفهوم الإدارة الشعبية يلاحظ أن هذا المفهوم جاء تطبيقاً لإقامة «سلطة الشعب» التي بمقتضاها تسلم الشعب في الجماهيرية العظمى زمام أمره وأصبح يدير شؤونه بنفسه دون وصاية أو رقابة من أحد، عن طريق لجانه الشعبية، وبقية تنظيماته الأخرى.

إن هذا التحول الكبير قد تم بواسطة الجماهير الشعبية الثائرة عقب الخطاب التاريخي الذي ألقاه قائد الثورة بمدينة زواره في ذكرى مولد الرسول العظيم والذي أعلن فيه أنه «لكي تستمر الثورة لا بد من تنفيذ النقاط الخمس التالية»: -

1 - تعطيل كافة القوانين المعمول بها.

2- تطهير البلاد من جميع المرضى.

3- الحرية كل الحرية للشعب.

4- احلال الثورة الإدارية.

5- الثورة الثقافية[2].

وبمقتضى هذه النقاط أصبح الشعب العربي الليبي ولأول مرة في التاريخ يمتلك زمام أمره بنفسه مكتسحاً كل من يقف في طريقه أو يحاول المساس بثورته ومعلناً أن لا حرية إلاّ للشعب وليست لأعدائه.

كما تحدث أيضاً على أرض الفاتح العظيم تجربة شعبية رائدة فقد تم تشكيل لجان شعبية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها ومن بينها اللجان الشعبية في المدارس لتضع سياستها وتدير شؤونها وترسخ ذلك بإعلان قيام سلطة الشعب يوم ٢ مارس ١٩٧٧ بمدينة القاهرة بسببها حيث أصبح المبدأ الأساسي الذي ترتكز عليه الإدارة

(1) أبو الفتوح رضوان وآخرون «المدرس والمدرسة والمجتمع» مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة 1973 ص 271.

(2) معمر القذافي: خطاب زواره التاريخي 15 أبريل 1973 ص 5.

الشعبية هو أن تكون القرارات والممارسات العملية داخل هذه الإدارة تابعة إدارة جماعية تشرف عليها لجنة شعبية تتكون من العاملين بالمؤسسة كما هو الحال كما ذكرت في المدارس وهذه اللجنة تتولى تسيير دقة العمل بها بدلاً من تسييرها من قبل شخص واحد يسمى مديراً.

والإدارة الشعبية التي تسير بعقل جماعي بواسطة لجنة شعبية جاءت تجسيداً للمفهوم الحديث للديمقراطية التي ينظر إليها على أنها نظام حياة قائم متطور يتضمن أسلوب حياة الفرد أو الجماعة، ويشتمل على كثير من المبادىء الإنسانية والسياسية والإجتماعية، مثل تكافؤ الفرص وحرية الرأي والعقيدة، والعمل على إقامة المساواة أمام القانون والعدالة، والأخاء والتعارف.

وقد أخذت ثورة الفاتح من سبتمبر العظيم على عاتقها إقامة الحياة الديمقراطية السليمة المبنية على التفاهم والتشاور لتكوين مجتمع الفضيلة والتعاون، وأصبح في ظل الثورة الشعبية أنه على كل مؤسسة، كل كلية، كل مدينة يتم السيطرة عليها أن تبدأ اللجنة الشعبية التي تمثل الجماهير الموجودة في هذه المرافق القيام بالثورة داخل المرفق من الناحية الإدارية، والثقافية من كل النواحي حتى يتم تثوير هذا المرفق[1].

وهكذا يتبين مما تقدم أن اللجان الشعبية في كافة المؤسسات جاءت تجسيداً لإقامة سلطة الشعب في إدارة مؤسساته شعبياً، وعن طريقها يتم حكم الشعب لنفسه بنفسه وفق ما جاء في النظرية العالمية الثالثة وتطبيقاً لمقولة لا ديمقراطية بدون مؤتمرات شعبية واللجان في كل مكان[2].

وفي إطار هذه التجربة الشعبية أصبحت المدرسة بما فيها من معلمين وطلبة يعملون معاً وبفاعلية في تحقيق أهدافها تمشياً مع سلطة الشعب الذي لا سلطة لسواه، ووفق معطيات اللجان الشعبية، التي بمقتضاها يتم لمجتمع المدرسة الواحدة تصعيد لجنة شعبية من بينهم لتدبير شؤون المدرسة وتشرف على العملية التعليمية بها.

وهكذا أصبح يطلق اسم أمين اللجنة الشعبية بالمدرسة بدل مدير المدرسة حيث تكون القرارات، قرارات جماعية تصدر من اللجنة الشعبية للمدرسة بعد أن كانت فيها

---

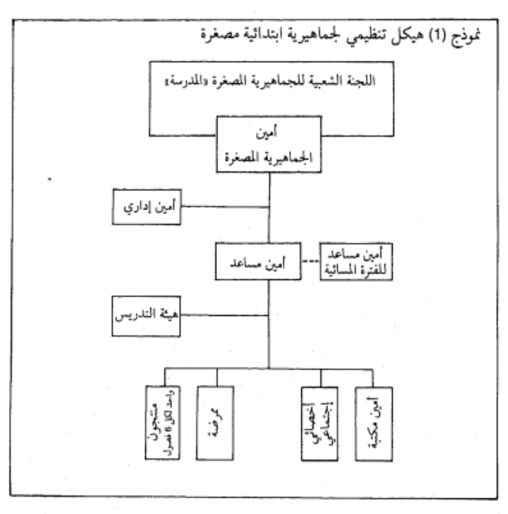
(1) معمر القذافي في حواره مع طلبة كلية الطب سنة 1973 م.

(2) معمر القذافي «الكتاب الأخضر» الفصل الأول الركن السياسي ص 72.

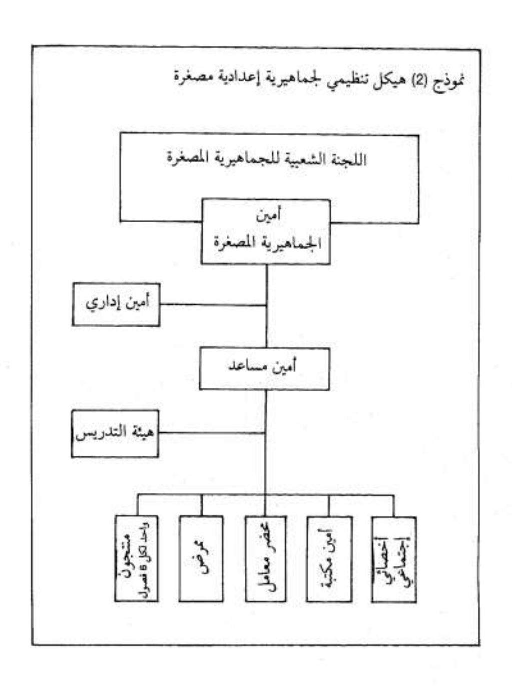
سبق تصدر من المدير وحده.

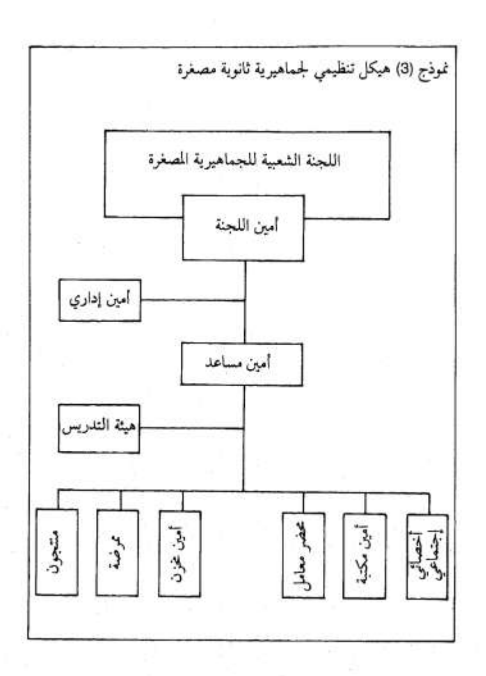
لقد تطورت الادارة الشعبية في مدارسنا تطوراً سريعاً وملحوظاً وذلك تأكيداً وترسخاً للسلطة الشعبية حيث أصبحت المدرسة سواء كانت ابتدائية، اعدادية أو ثانوية يطلق عليها اسم الجماهيرية المصغرة، حيث يقوم المجتمع المدرسي فيها من طلاب ومعلمين وغيرهم بإدارة شؤونها ويمارسون فيها سلطتهم الشعبية بحرية تامة.

أنظر النماذج رقم 1 ,2 ,3 التي توضح الهياكل التنظيمية المختلفة للجماهيرات المصغرة «المدارس» وسوف تستعرض في السطور التالية المسؤوليات الملقاة على عاتق أمين الجماهيرية المصغرة «أمين اللجنة الشعبية بالمدرسة».



المصدر: مشروع تنظيم أمانة تعليم بنغازي، 1982 ، ص 167, 178, 189.


نموذج (2) هيكل تنظيمي لجماهيرية إعدادية مصغرة
اللجنة الشعبية للجماهيرية المصغرة
أمين
الجماهيرية المصغرة
أمين إداري
أمين مساعد
هيئة التدريس
إخصائي
إجتماعي
أمين مكتبة
محضر معامل
ممرض
متجول
واحد لكل 6 فصول


نموذج (3) هيكل تنظيمي لجماهيرية ثانوية مصغرة
اللجنة الشعبية للجماهيرية المصغرة
أمين اللجنة
أمين إداري
أمين مساعد
هيئة التدريس
أخصائي إجتماعي
أمين مكتبة
محضر معامل
أمين مخزن
عرضة
متنجون

مسؤوليات أمين الجماهيرية المصغرة: ـ

الإدارة الناجحة هي الإدارة الديمقراطية التي يكون فيها أمين الجماهيرية المصغرة «المدرسة» الرائد والقائد التربوي والموجه الأول لا يفرض سلطاته على زملائه بل عليه أن يوجههم ويحسن الاستماع إليهم في جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة والود والثقة المتبادلة حتى يشعر الجميع بالراحة النفسية، وتنحصر مسؤوليات أمين الجماهيرية المصغرة في ثلاث جوانب متداخلة هي: ـ

أولاً: ـ الجانب التربوي والفني.

ثانياً: ـ الجانب الإداري.

ثالثاً: ـ الجوانب الإنسانية.

أولاً: ـ الجانب التربوي الفني: ـ

ترتكز المسؤوليات الأولى لأمين الجماهيرية المصغرة في الشؤون التنظيمية والتربوية وفي دوره القيادي بها، ومن الخطأ أن يجسد أمين الجماهيرية المصغرة تفكيره واهتمامه وجهوده في الشؤون الإدارية وحدها، ولكي ينهض بمسؤولياته التربوية والفنية عليه: ـ

1ـ تنمية خبراته التربوية والثقافية العامة أولاً بأول عن طريق الاطلاع وحضور الندوات والدراسات التربوية وتبادل الآراء والزيارات الميدانية.

2ـ دراسة أهداف المرحلة ووسائل تحقيقها.

3ـ دراسة القوانين والقرارات واللوائح والنشرات المنظمة للعمل في المرحلة.

4ـ دراسة المناهج والكتب المقررة للمرحلة والتباحث مع هيئات التدريس عن خير الوسائل لعلاجها.

5ـ دراسة نظم التقويم والامتحانات بالمرحلة والتأكد من سلامة تطبيقها.

6ـ ملاحظة طرق التدريس والتباحث مع هيئة التدريس فيها والعمل على ترقيتها وتقويم أصلها.

7ـ الاهتمام بمعينات التدريس والعمل على توفيرها واستخدامها وتوجيه المعلمين نحو إنتاج ما يمكن منها باستخدام المواد المحلية ومساعدتهم في إقامة المتاحف والمعارض

والمكتبات.

8ـ العمل على اكتشاف ما لدى المعلمين من المواهب والهوايات الشخصية وإتاحة الفرص لتنميتها والاستفادة فيها في شتى مجالات العمل والنشاط في الجماهيرية المصغرة «المدرسة».

9ـ زيارة التلاميذ في الفصول للاطمئنان على سير الدراسة ومناقشتهم في تحصيلهم الدراسي والحكم على قدراتهم على التفكير والتعبير السليم.

10ـ فحص عينات من الأعمال التحريرية والأشغال العملية للتلاميذ والتوجيه فيها.

11ـ دراسة التخلف الدراسي بين التلاميذ ومعرفة أسبابه ووضع خطة مع المعلمين والآباء لعلاجه.

12ـ دراسة التفوق الدراسي ووضع خطة مع المعلمين لرعاية التلاميذ المتفوقين.

13ـ عقد اجتماعات دورية مع المعلمين يُعد لها جدول أعمال سابق وتثبت لها محاضر لتنمية الخبرات التربوية والفنية ومناقشة مختلف الموضوعات والمشكلات والعمل على حلها.

14ـ تقويم أعمال المعلمين وجهودهم ومشروعاتهم تقويماً إيجابياً بناءً وتشجيع المجدين منهم ومساعدة الحديثين حتى ترسخ أقدامهم في مهنة التعليم والتربية [1].

ثانياً: الجانب الإداري من مسؤوليات أمين الجماهيرية المصغرة: ـ

1ـ التخطيط ووضع برنامج العمل للاستعداد للعام الدراسي الجديد.

2ـ تقدير الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة الجماهيرية المصغرة «المدرسة» من نواحي الدراسة والنشاط والاشراف والتقويم.

3ـ إسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين معه، وإتاحة الفرصة لهم لاكتساب خبرات جديدة متنوعة مع العدالة في توزيع هذه الأعمال وعدم ارهاق البعض لحساب البعض الآخر.

---

(1) كتاب: (دليل مدير المدرسة الإبتدائية) أمانة التعليم ـ طرابلس مايو 1973 م.

4 ـ وضع الجدول المدرسي ويراعى في ذلك : ـ

- 1 إسناد الفصول إلى المعلمين على أساس كفاءتهم وشخصياتهم مع مراعاة طاقة المدرس على التدريس المنتج .

ب ـ تشغيل امكانات الجماهيرية المصغرة من غرف المواد العملية والملاعب بأقصى طاقة ممكنة .

جـ ـ توزيع الدروس على اليوم الدراسي توزيعاً يسمح للتلاميذ بالاستعداد الذهني لها وذلك بالتوازن بين الدروس النظرية والعملية .

د ـ توزيع الدروس النظرية على مدار الأسبوع توزيعاً يعين التلاميذ على الاستذكار المنظم لها وعلى آداء واجباتهم الدراسية فيها.

هـ ـ الاقلال من تغيير الجدول بقدر الامكان حتى يستقر التلاميذ في دراستهم .

5ـ اتخاذ اللازم نحو تنظيم النشاط بالجماهيرية المصغرة وإحياء المناسبات العامة والتعاون مع البيئة .

6ـ تنظيم قبول التلاميذ وتوزيعهم على الفصول وإعداد الكشوف والسجلات الخاصة بهم .

7ـ تنظيم صرف الكتب والأدوات للتلاميذ .

8ـ إعداد الاحصائيات والبيانات الخاصة بالتلاميذ ونواحي العمل بالجماهيرية المصغرة .

9ـ تكوين اللجان المختلفة اللازمة لخدمة الجماهيرية المصغرة والبيئة واتخاذ اللازم نحو تنظيم العمل بها .

10ـ الاحتفاظ بالقرارات والنشرات المنظمة للعمل بالجماهيرية المصغرة «المدرسة» ومدارستها مع هيئة التدريس .

11ـ متابعة التخطيط والتنظيم الموضوع للعمل في الجماهيرية المصغرة من جميع النواحي وتقويمه .

12ـ متابعة أعمال العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم وتقويمها .

13- متابعة التلاميذ في مواظبتهم وسلوكهم وتحصيلهم وتقويمهم ومتابعة نتائج التقويم والاتصال بأولياء الأمور.

14- متابعة تقويم النشاط بالجماهيرية المصغرة.

15- تقويم الجماهيرية المصغرة «المدرسة» برمتها ومدى نجاحها في أداء رسالتها كمؤسسة إجتماعية.

16- إعداد التقارير الفترية والسنوية إلى الجهات المختصة وتقويمها.

ثالثاً: - الجوانب الإنسانية لمسؤوليات أمين الجماهيرية المصغرة «المدرسة»:

من الثابت أن صلاح الجماهيرية المصغرة في أي مرحلة من مراحل التعليم رهن بخلق الجو الأسري فيها.

وهنا يبرز دور أمين الجماهيرية وعلاقاته الإنسانية بالأفراد والعاملين معه ويتبلور ذلك في: -

1 - احترام شخصية المعلمين الذين يعمل معهم والاهتمام بمشكلاتهم وتقدير أفكارهم ومقترحاتهم.

2- تشجيع أوجه النشاط الإجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات إنسانية سليمة بين أسرة الجماهيرية المصغرة.

3- تكوين مجتمع سعيد بالجماهيرية المصغرة صالح يؤمن بالعدالة والمساواة والتعاون والتشاور وتبادل الرأي.

أمين الجماهيرية المصغرة ومسؤولياته نحو الاستعداد لبدء العام الدراسي الجديد:

إن بدء عام دراسي جديد يحتاج إلى إعداد مسبق يبدأ بعد إنتهاء العمل في العام الدراسي القائم ويستمر حتى يفتح العام الجديد وتستقر الأوضاع بالجماهيرية المصغرة في هذا الشأن عليه أن يقوم بيما يلي: -

1- فحص المبنى وتحديد مدى حاجته للترميم والاصلاح والاتصال بالجهات المسؤولة حتى يتم ذلك قبل بدء الدراسة بوقت كافٍ.

2ـ دراسة امكانيات الجماهيرية المصغرة من الفصول والمرافق لمواجهة النمو المنتظر في أعداد التلاميذ للعام المقبل والاتصال بالجهات المسؤولة لضمان سَدِّ العجز قبل بدء الدراسة بوقت كافٍ.

3ـ مراجعة امكانات الجماهيرية المصغرة من مقاعد وسبورات ومناضد للمعلمين وكراسي وغير ذلك، وحصر ما يحتاج منها إلى اصلاح وما يلزم الجماهيرية المصغرة من امكانات جديدة والسعي مبكراً لتوفيرها.

4ـ حصر إعداد المعلمين الجدد المتوقع الاحتياج إليهم لمواجهة العام الدراسي الجديد وإفادة المختصين ومتابعة ذلك قبل بدء العام الدراسي.

5ـ وضع التنظيم لتسجيل التلاميذ الجدد بالصف الأول وتنسيق توزيعهم على الفصول.

6ـ إعداد الكشوف بأسماء التلاميذ في فصول المراحل المختلفة حسب النظم المقررة ونتائج الامتحانات.

7ـ استلام الكتب والقرطاسية اللازمة للجماهيرية المصغرة حسب إعداد التلاميذ في كل مرحلة وإعدادها في مجموعات بما يخص كل تلميذ حتى يمكن توزيعها في اليوم الأول من العام الدراسي.

8ـ تحديد النقص في إعداد الكتب والإسراع بالمطالبة بها حتى ينتظم جميع التلاميذ في الدراسة منذ اليوم الأول.

9ـ توزيع الفصول والمواد الدراسية على المعلمين وإعداد الجدول.

10ـ الاجتماع بالمعلمين استعداداً لبدء العام الدراسي بشرط أن تتم هذه الإجتماعات قبل افتتاح الدراسة بوقت مناسب ويتم فيها ما يأتي: ـ

1ـ دراسة السياسة التي يجب أن تسير عليها الدراسة والتي تحقق الأهداف المنشودة.

2ـ شرح الروح الطيبة التي يحسن أن تسود جو الجماهيرية المصغرة والعلاقات المبنية على التعاون المتبادل بين جميع العاملين بها.

3- الاتفاق على توزيع الفصول والمواد الدراسية على المعلمين.

4- الاتفاق على توزيع الاشراف اليومي على المعلمين من حيث توزيع التلاميذ في الفصول - الكتب - حصر الحضور والغياب - طابور الصباح - النظام العام خلال اليوم الدراسي - سلوك التلاميذ وحل مشكلاتهم - الرعاية الصحية.

5- مدارسة توزيع الفصول على حجرات الجماهيرية المصغرة في الفترة الصباحية والفترة المسائية إن وجدت.

6- اختيار مجموعة من المعلمين القادرين على وضع مشروع الجدول مع مراعاة تحقيق رغبات المعلمين بقدر الامكان.

7- مدارسة الخطة الدراسية، والمناهج المقررة وتوجيه المعلمين إلى ضرورة تحليل المناهج، ودراسة توجيهاً فيها ووضع مشروع توزيعها على أشهر السنة ودراسة الكتب المقررة، واستخلاص نواحي النشاط المختلفة التي تخدم المناهج وترتبط بها.

8- توجيه المعلمين لاعداد خطة الانتاج ما يمكن من الوسائل التعليمية اللازمة للدراسة بمشاركة التلاميذ، ودراسة وسائل تحقيق ذلك.

9- دراسة نظام تقويم التلاميذ الذي سيتبع خلال العام الدراسي في المراحل المختلفة شهرياً وفي منتصف العام وفق النظام الذي تقرره أمانة اللجنة الشعبية للتعليم. في منطقته التعليمية وبالأخص ادارة التقويم والقياس.

10- مناقشة النشرات التي ترد للجماهيرية المصغرة قبل بده العام الدراسي وخلاله للعمل بما جاء فيها واستيفاء ما تتطلبه في الوقت المناسب.

11- مناقشة توجيهات الموجهين الإداريين والفنيين بعد زيارتهم للجماهيرية المصغرة والعمل على تنفيذها.

12- أ الاتفاق الدوري على النظام الدوري للإجتماعات وتسجيل محاضرها ومتابعتها[1].

---

(1) أمانة اللجنة الشعبية للتعليم بالجماهيرية «دليل المدرسة الإبتدائي» مايو 1973 م.

المهارات الإدارية الضرورية لأمين الجماهيرية المصغرة: ـ

هناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح أمين الجماهيرية المصغرة مدير «المدرسة» في عمله يتفق دارسو الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: ـ

المهارات التصويرية والفنية والإنسانية[2].

وسنفصل الآن عنها في السطور التالية: ـ

أولاً: المهارات التصورية Conceptual Skills: ـ

تتعلق المهارات التصورية لدى أمين الجماهيرية المصغرة بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتفتيش في الحلول والتوصل إلى الآراء والمهارات التصورية ضرورية لمساعدته على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه الأولويات وترتيبها وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل أي ترتب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو تحقيق الفائدة المرجوة.

ويستخدم أمين الجماهيرية المصغرة «المدرسة» هذه المهارات في ممارسته لأعماله اليومية وفي بعض المنظمات المتقدمة توجد برامج خاصة لتنمية المهارات التصورية لدى رجل الإدارة، كما تنظم أيضاً المؤتمرات والندوات بحلقات الخاصة بذلك، وتعتبر المهارات التصورية أهم المهارات الضرورية اللازمة للأشخاص المشتغلين بالإدارة لكنها في نفس الوقت تعتبر أصعب المهارات بالنسبة لهم في تعلمها واكتسابها.

وتعني المهارات التصورية لأمين الجماهيرية المصغرة مهارته في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط به النظام التعليمي كله بالمجتمع الكبير وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه ذلك، وأمين الجماهيرية المصغرة الذي يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي اجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة من التربية سواء كان هذا الاجراء متعلقاً بالادارة أو التنظيم أو تطوير لمنهج أو هيئة العاملين أو غيرها.

ثانياً : ـ المهارات الفنية Technical Skills : ـ

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها أمين الجماهيرية المصغرة «المدرسة» في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية الفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق وتفاهم وأصول علمية، ويمكننا أن نورد على سبيل المثال بعض الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في ادارة الجماهيرية المصغرة مثل كتابة التقارير واختيار المعلمين وتوزيع العمل بينهم وتحديد الاختصاصات وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة وكلها مهارات تطلب من جانب أمين الجماهيرية المصغرة «مدير المدرسة» وتنمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة، وأمانة التعليم يجب أن تعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية وزيادة مهاراته المعرفية الإدارية، وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع أمانة اللجنة الشعبية للتعليم برامج فعّالة تساعد أمناء الجماهيريات المصغرة في أي مرحلة من المراحل التعليمية على النمو المهني في مجال عملهم أو ما يسمى بالتدريب في أثناء الخدمة.

ثالثاً : ـ المهارات الإنسانية «Human Skills» : ـ

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها أمين الجماهيرية المصغرة «مدير المدرسة» التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة أمين الجماهيرية المصغرة في التعرف على متطلبات العمل مع الجماهير كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة التي تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، هي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعاً أسرة واحدة متسامحة متعاطفة.

والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلّا أنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة الجماهيرية المصغرة «إدارة المدرسة» نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم أمين الجماهيرية المصغرة وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم، حيث نجده يتعامل مع مجموعات متنوعة يصل عددها إلى ست على الأقل، أمانة اللجنة الشعبية للتعليم التي تقع جماهيريته تحت إشرافها، الموظفون الإداريون الذين يقوم بالاشراف عليهم المعلمون الذين يعتبرون زملاءه في المهنة ـ تلاميذ جماهيريته المصغرة ـ أباء التلاميذ وأخيراً الجماهير أو الشعب.

وهذه العلاقات التي تربط أمين الجماهيرية المصغرة بهذه المجموعات المتنوعة من الناس تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل الكبير إذا قورنت بالنسبة لأي رجل ادارة في الميادين الأخرى، وهذا يعني أن المهارات الإنسانية ألزم ما تكون لأمين الجماهيرية المصغرة ويجب أن يكون حظه منها كبيراً.

دور المعلم في إدارة الجماهيرية المصغرة: ـ

يعتبر المعلم عنصراً رئيسياً في إدارة الجماهيرية المصغرة لأنه حجر الزاوية في العملية التربوية وعلى أكتافه يتوقف بصورة رئيسية نجاح العمل المدرسي وبالتالي نجاح إدارة الجماهيرية المصغرة أو يمكن تقسيم أدوار مسؤوليات المعلم على النحو التالي: ـ

1 ـ تقديم المعرفة للتلاميذ وتفسيرها: ـ

وهو الدور التقليدي للمعلم ولذلك يجب أن يتوفر للمعلم معرفة جيدة واسعة بالمادة التي يقوم بتدريسها وقد يترتب على أية هفوة يرتكبها فقد ثقة تلاميذه فيه وبهذا يجب على المعلمين الجدد حديثي العهد بالتدريس أن يجيدوا أعداد دروسهم وتحضيرها ويستفيدوا من خبرة زملائهم القدامى في المهنة وأن يطوروا أنفسهم من خلال تجاربهم الذاتية.

ولا بد أن يكون المعلم مصدراً متجدداً للمعرفة بالنسبة لتلاميذه وخبرة علمية متجددة وهذا يتطلب توافر القدرة على النمو والتجديد ويساعد ذلك المعلم على اكتساب ثقة تلاميذه واحترامهم له وبالتالي التأثير عليهم، «المعلم الماهر هو الذي ينزل إلى مستوى تلاميذه هو وفي نفس الوقت ينمو علمياً ويأخذ بيدهم إلى أعلى وهي عملية تتطلب مهارة فنية من المعلم.

2ـ مسؤولية المعلم الثقافية : ـ

لا بد أن يكون المعلم دارساً لثقافة مجتمعه وعلى ادراك ووعي باتجاهاتها ومشكلاتها وقادراً على أن يكون موجهاً بهذه الثقافة ومطوراً لها وحاملاً لأحسن ما فيها، وناقلاً لأصولها.

3ـ توجيه التلاميذ وإرشادهم : ـ

المعلم مسؤول عن مساعدة تلاميذه على مواجهة مشكلاتهم المتعددة، ومنها المشكلات الصحية والمشكلات الإجتماعية، واختبار المهنة، وأوقات الفراغ.. الخ، وهو المسؤول أيضاً عن توجيههم في اطار من القيم الخلقية والدينية، وهذا يتطلب أن يكون المعلم دارساً لعلم نفس الطفولة والمراهقة والشخصية ومشكلاتها واستعدادات التلاميذ وميولهم واهتماماتهم وأصول العملية التربوية.

4ـ ادارة العملية التربوية داخل الجماهيرية المصغرة وخارجها : ـ

إن العمل الإداري للمعلم يساعده على اكساب تلاميذه وكل من يتعامل معهم صفات سلوكية يحتاجها المجتمع الحديث، ومن بين أعمال المعلم الإدارية، المشاركة في تقويم امكانات الجماهيرية المصغرة «المدرسة» وأجهزتها وأدواتها والمشاركة في تخطيط العمل الدراسي، ومطلوب منه المشاركة في إدارة أحد أوجه النشاط المختلفة وهذه المسؤولية تتطلب من المعلم الإدارة الماهرة والتفكير التربوي السليم.

5ـ مسؤولية المعلم تجاه نمو التلاميذ وتقويمهم : ـ

إن الفهم الواضح من قبل المعلم لتقدم تلاميذه أساس للتدريس الجيد، فتقويم التلاميذ من خلال تحصيلهم وتقدمهم من أهم مسؤوليات المعلم، وهذا يتطلب من المعلم قدرة على استخدام الاختبارات وأدوات القياس الأخرى الاستخدام الصحيح، ويتطلب اعداده الأعداد الذي يساعده على التقويم السنوي والاتجاهات والمثل والعادات والاهتمامات كلها وتساعده على الكشف من جوانب قوة التلميذ وضعفه.

6ـ المعلم بوصفه عضواً في المهنة : ـ

إن توفير خدمات الأمن وعوامله والانتماء إلى مهنة التعليم من مسؤوليات نقابات

المعلمين في المجتمع العربي، ومن مسؤولياتها أيضاً توفير أسباب النمو المهني وعوامله كمناقشة قضايا التعليم ومشكلاته وأثرها على تربية التلاميذ وتوفير القيادات والكفاءات التربوية وعقد الندوات والحلقات العلمية والدراسية يهدف إلى مساعدة أعضائها على النمو المهني من ناحية والمساهمة في دفع حركة التربية إلى الأمام من ناحية أخرى وذلك من خلال البحوث التربوية والأنشطة المهنية التي تقدمها، والمعلم بوصفه عضواً في المهنة عليه دور هام في رفع مستوى المهنة والعمل على زيادة اهتمام الآخرين بها.

7- مسؤولية المعلم نحو أولياء الأمور والبيئة: -

أ ـ المعلم ليس مدرساً داخل جدران جماهيريته المصغرة «مدرسته» فحسب لكنه رائد في البيئة التي يعيش فيها، يهتم بمعرفة مقوماتها مادياً ومعنوياً منظماتها ومؤسساتها وكل ما يتصل بنواحي الحياة فيها.

ب ـ الربط بين مناهج الجماهيرية المصغرة وبين البيئة عمل تربوي واجتماعي هام.

جـ ـ تربية الأبناء شركة بين الآباء والمعلمين تفرض التعاون الإيجابي بينهما.

جـ ـ يعمل المعلم على تأصيل العزة القومية واعلاء التراث العربي وخلق رأي عام حر ناجح حول قضايا الأمة العربية.

د ـ رسالة المعلم الثقافية والتعليمية بين أرجاء الوطن العربي شرف وواجب يؤديها خير آداء في اخلاص وايمان.

دور الأخصائي الإجتماعي في المجال الدراسي: -

يقوم الأخصائي الإجتماعي في الجماهيرية المصغرة «المدرسة» سواء كانت ابتدائية أو إعدادية أو ثانوية بعدة واجبات ومسؤوليات ملقاة على عاتقه ومن أهمها:

1 - بحث المشكلات الإجتماعية والنفسية والسلوكية والأخلاقية والتعليمية والصحية.. الخ وغيرها من المشكلات التي قد يعاني منها الطلبة ورسم خطة علاجها ومتابعتها على أساس سليم من التشخيص.

2ـ تقديم التوجيه والإرشاد والمعرفة في المواقف الفردية السريعة التي يستقبلها.

3- تحويل الحالات التي تعجز امكانات المدرسة عن علاجها إلى قسم التربية الإجتماعية.

4- تشجيع الطلاب للإنضمام إلى جماعات النشاط وترغيبهم فيه.

5- إعداد برنامج الاستقبال الطلاب الجدد وتهيئتهم للتكيف مع الجو المدرسي الجديد.

6- مَدُّ رواد الفصول ومشرفي الجماعات بالاستشارات الفنية والمهنية التي يحتاجون إليها وتزويدهم بالبيانات والإرشادات التي تساعدهم على التعامل مع الطلبة، أو المعلومات التي من المهم أن تثبت في بطاقة الطالب الإجتماعية.

7- القيام بالزيارات الميدانية للمؤسسات الإجتماعية والمساهمة الفعلية في عملها وزيارات استطلاعية للمصانع والمشاريع الزراعية.

8- العمل بكل الوسائل لتقوية الروابط والصلات بين الجماهيرية المصغرة «المدرسة» والبيت وايجاد التعاون المتبادل بينهما.

9- الاتصال بالهيئات والمؤسسات والتنظيمات التي توجد بالحي الجماهيري لضمان تعاونها مع الجماهيرية المصغرة وخدمة طلابها.

10- المساهمة في تقديم الخدمات لسكان الحي الجماهيري حيث تصبح الجماهيرية المصغرة «المدرسة» مركز النشاط الثقافي والإجتماعي.

11- العمل مع مؤتمر الآباء والمعلمين وما يتبع ذلك من إعداد وتنظيم وتسجيل لاجتماعاتها ومتابعة قراراتها والعمل على تنفيذها.

12 - إعداد السجلات الخاصة بالتربية الإجتماعية والاستبيانات المختلفة[1].

كما أن هناك خطة عامة للتربية الإجتماعية يقوم الأخصائي الإجتماعي بتنفيذها وفق جدول زمني محدد وتشمل النقاط التالية: -

---

(1) أمانة اللجنة الشعبية للتعليم - بنغازي - خطة التنمية الإجتماعية - بنغازي 1988 ص 3-4.
أمانة اللجنة الشعبية للتعليم - بنغازي - نفس المرجع ص 3-4.

1ـ دراسة شاملة عن المؤسسة التعليمية من حيث تاريخ إنشائها وإمكانياتها المادية والبشرية والإجتماعية.

2ـ الخدمات الفردية من حيث دراسة الحالات الفردية والسلوكية والمدرسية والنفسية والصحية والأسرية وحصرها حسب نوعيتها في سجل خدمة الفرد.

3ـ إعداد البطاقات الإجتماعية للطالب وتوزيعها على رواد الفصول ثم متابعتها واستيفاء بياناتها.

4ـ المشاركة في تقديم فقرة عن التربية الإجتماعية بالإذاعة المدرسية.

5ـ المساهمة في تشكيل جماعات النشاط المختلفة ومساعدة رواد الجماعات على وضع برنامج لكل جماعة والإشراف شخصياً على جماعة من هذه الجماعات.

6ـ مساعدة رواد الفصول على تشكيل مؤتمرات فصولهم.

7ـ إعداد برنامج زمني للزيارات الميدانية في مشاريع زراعية ومصانع ومؤسسات إجتماعية وتنظيمية.

8ـ اقامة الاحتفالات بالمناسبات الدينية وتنظيم الندوات والمحاضرات.

9ـ الاشتراك في المعارض وإقامة ركن للتربية الإجتماعية.

10ـ عقد اجتماعات دورية مع مؤتمر الأباء والمعلمين ورواد الفصول ورواد جماعات.

11ـ تنظيم وإقامة المسابقات الجماعية وإقامتها على مستوى الفصول أو الفرق الدراسية.

12ـ مسابقة أوائل الطلبة وتنظيمها داخلياً ثم مع الجماهيريات المصغرة «المدارس» المجاورة.

13ـ وضع برنامج لمشاريع خدمة البيئة ومتابعتها.

14ـ المساهمة في تنظيم الرحلات الترفيهية.

15ـ تقديم النصح والارشاد والتوجيه للطلبة بشأن طرق الاستذكار واسترجاع الدروس بمناسبة قرب بداية الامتحانات.

16- تقديم دراسة لإحدى الظواهر الإجتماعية السائدة بالجماهيرية المصغرة «المدرسة».

17 - تقييم المشروعات والبرامج والخطط التي تم وضعها[1].

وفيما يلي بعض النماذج التي قام بإعدادها قسم التربية الإجتماعية بأمانة اللجنة الشعبية للتعليم ببنغازي وذلك لتسهيل مهمة دور الأخصائي الإجتماعي.

---

(1) أمانة اللجنة الشعبية للتعليم ـ بنغازي ـ نفس المرجع ص ٣ ـ ٤.

الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الإشتراكية العظمى

أمانة التعليم / بنغازي

قسم التربية الإجتماعية

بطاقة الطالب الإجتماعية

الصورة

- المدرسة.
- العام الدراسي.
- اسم الطالب.
- الفرقة الدراسية.
- الصف.

المدرسة	العام الدراسي	الصف الدراسي
1)	89/88	
2)	90/89	
3)	91/90	
4)	92/91	
5)	93/92	
6)	94/93	
7)	95/94	
8)	69/95	
9)	97/96	
10)	98/97	

أولاً : ـ البيانات الأولية ـ

اسم الطالب بالكامل: ....
تاريخ ومحل الميلاد: ....
الجنسية: .... الديانة: ....

ثانياً : ـ بيانات عن ولي الأمر ـ

اسم ولي الأمر بالكامل: ....
الوظيفة: .... جهة العمل: ....
هاتف العمل: .... المؤهل العلمي: ....
عنوان السكن: ....
.... رقم الهاتف: ....

ثالثاً : ـ بيانات عن الأم ـ

اسم الأم: .... المهنة: ....
جهة العمل: .... المستوى الدراسى: ....

رابعاً : ـ بيانات اجتماعية عن الطالب ـ

عدد أفراد الأسرة: .... ترتيبه الأسرى: ....
معيشة الطالب: مع والديه ـ مع والده فقط ـ مع والدته ـ مع الأقارب ـ [يذكر السبب]: ....
ملاحظات: ....

خامساً : ـ الحالة الصحية ـ

....
....
....
....

سادساً : - [رأي ولي الأمر في كيفية الاتصال به] -

....

....

الأخصائي الإجتماعي

يعتمد /

ادارة المدرسة

الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى
أمانة اللجنة الشعبية للتعليم / بنغازي
قسم التربية الإجتماعية

[استمارة بحث إجتماعي]

1 ـ بيانات أولية :

اسم المدرسة: .... تاريخ البحث: ....
اسم الطالب: .... الصف الدراسي: ....
تاريخ الميلاد: .... الجنسية: ....
اسم ولي الأمر: .... صناعته: ....
العنوان: ....

2ـ تكوين الأسرة:

على الحالة الأسرية والتاريخ التطوري للأسرة:

....
....
....
....
....

3ـ تعليق على الحالة الإقتصادية للأسرة:

....
....
....
....

4ـ وصف المسكن والحي (المنطقة السكنية):

....
....
....
....
....

5ـ هوايات الطالب (ميوله واستعداداته): ـ

(رياضية ـ ثقافية ـ إجتماعية ـ فنية . .) «أخرى تذكر»:

....
....
....
....
....

6 ـ جماعات النشاط المشترك فيها الطالب بالمدرسة : ـ

....
....
....
....
....

7 ـ الأماكن التي يقضي فيها الطالب أوقات فراغه :

(النادي ـ دور الخيالة ـ المنزل ـ مع الأصدقاء . . الخ)

....
....
....
....

8ـ رأي رائد الفصل والمدرسين في الطالب :

....
....
....
....

9ـ أسباب بحث الحالة :

....
....
....
....

10ـ رأي الأخصائي الإجتماعي في الطالب (التشخيص المبدئي) :

....

....
....
....

11- مقترحات العلاج / خطوات العلاج (المبدئي):

أ- العوامل الإيجابية في الطالب: -

....
....
....
....
....

ب- العوامل السلبية في الطالب: -

....
....
....
....

12- خطة العلاج: -

....
....
....
....

توقيع الأخصائي الإجتماعي

الفصل السابع

الادارة المدرسية والتلاميذ

الادارة المدرسية والتلاميذ: ـ

ذكرت في الفصل الأول حدوث تغيرات ملحوظة في وظيفة المدرسية وفي اتجاهها نحو التلاميذ، فبعد أن كانت المدرسة توجه جهودها لتربية التلاميذ في النواحي العقلية فقط أصبحت تعمل بكل ما في وسعها لتربيتهم تربية متكاملة في النواحي العقلية والبدنية والإجتماعية والروحية وقد تبع هذا الاتجاه اهتمام رجال التربية والتعليم بتوفير البيئة والخدمات التي تساعد على تحقيق هذه التربية التي تعمل على ارضاء حاجات التلاميذ وميولهم الفردية والإجتماعية الهامة التي يمكن تقديمها للتلاميذ وتتصل بهم اتصالاً وثيقاً وتساعد على تحقيق هذه الأهداف وسوف أتعرض إلى ما تقوم به المدرسة نحو انتظامهم ومشكلة تغيبهم عن المدرسة، ثم استعرض الخدمات الصحية وما تقوم به المدرسة في سبيل سلامة التلاميذ، ثم أتناول قياس نموهم بشيء من التفصيل.

أولاً: ـ مشكلة تغيب التلاميذ عن المدرسة: ـ

إن مشكلة تغيب التلاميذ عن المدرسة تعتبر مشكلة معقدة وتحتاج إلى كثير من اللباقة والمهارة للتعرف عن أسباب مشكلة التغيب ولتقديم الحلول التي تساعد على التغلب على هذه المشكلة ولا شك أن عدم تعاون أولياء أمور التلاميذ على هذه الناحية له دور كبير في زيادة تعقد هذه المشكلة ويقتضي جهداً كبيراً من المدرسة حتى نحصل على تعاونهم وقد تحتاج المدرسة في بعض الحالات الى تطبيق اللوائح إزاء التلاميذ الذين يغيبون كثيراً غير أنها لا يجب ان تلجأ لمثل هذا الأسلوب إلاّ بعد استبعاد كل العوامل التي قد تكون سبباً في هذا التغيب.

ومن الأسباب التي يرجع إليها تغيب التلاميذ عادة المرض والظروف المنزلية المضطربة، والحالة الجوية، والتراخي، والكسل في أداء بعض الواجبات المنزلية وخوف التلميذ من عقاب المدرس في هذا الشأن.

وقد وجد الباحثون الإجتماعيون أن الظروف المنزلية المضطربة تسبب تغيب التلاميذ عن المدرسة كما أن للجنس والسن أثره في تغيب التلاميذ عن المدرسة فالبنين أكثر تكاسلاً من البنات كما أن التلاميذ فيما بين سن السادسة والتاسعة يتغيبون أكثر من التلاميذ الأكبر سناً ولا يؤثر بعد المدرسة عن المنزل كثيراً في تغيب التلاميذ غير أنه يكون سبباً لتأخرهم في الوصول إليها مبكراً في الوقت المناسب كما أن المدرسة قد تكون نفسها سبباً مهماً في تغيب التلاميذ عنها فقد يسرف بعض المدرسين والمشرفين في الضغط على التلاميذ مما يؤدي إلى تغيب البعض منهم ولا بدّ في هذه الحالة من أن يعمل مدير المدرسة على إزالة مثل هذه الضغوط قدر الامكان وقد يكون وضع التلميذ في فصل لا يناسب قدراته واستعداداته عاملاً في انقطاعه عن المدرسة وفي هذه الحالة يجب على المدرسة أن تعمل على وضع التلميذ في الفصل الذي يناسبه.

وقد تكون هناك أسباب أخرى لمشكلة تغيب التلاميذ عن المدرسة، وذلك مثل طريقة المدرس في التدريس، وشخصيته، كما قد تكون عدم ملائمة المنهج لميول التلاميذ حافزاً لهم على عدم الانتظام بالمدرسة ولا شك أنه لا بدّ للمدرسة من دراسة أسباب مشكلة تغيب بعض التلاميذ فيها دراسة واعية مستفيضة، وأن تعمل المدرسة من جانبها على إزالة كل ما ينفر التلاميذ من المدرسة وتشجيعهم عن عدم التغيب عنها، وأن يتم ذلك بالتفاهم والتعاون مع التلاميذ والآباء والمعلمين وكل أعضاء هيئة المدرسة، والفنيين منهم والإداريين.

ثانياً: ـ السجلات المدرسية وأنواعها: ـ

يجب على مدير المدرسة بالتعاون مع زملائه المدرسين وكذلك المسؤولين في منطقته التعليمية أن يطور نظاماً متكاملاً لسجلات التلاميذ بمدرسته بحيث يحتفظ فيها بالوثائق الرسمية التي تنظم عملها في الداخل وعلاقتها في الخارج مع السلطات التعليمية

وغيرها[1]. كما تساعد السجلات الخاصة بالتلاميذ على نموهم وتقدمهم وهناك عدة أنواع من السجلات المدرسية يمكن ايجاز أهمها في السطور التالية : ـ

1 ـ المفكرة السنوية : Year Calender

وهي مفيدة في تنظيم نشاط المدرسة لما تحتويه من عناصر ومعلومات مفيدة مثل مواعيد العطلات الرسمية والأعياد الدينية والوطنية ومواعيد الامتحانات الشهرية ومواعيد تقديم استمارات الشهادة العامة بإدارة الإمتحانات (ادارة التقويم والقياس) ومواعيد اجتماعات المعلمين ومواعيد الرحلات المدرسية والزيارات الخارجية أو الداخلية ومواعيد تقديم التقارير الشهرية والسنوية أو الدورية.

وهكذا تعطي المفكرة السنوية صورة متكاملة وواضحة عن الأنشطة المختلفة خلال العام الدراسي كله.

2ـ السجل اليومي : Log Book

ويقصد به السجل الذي يضم الأحداث اليومية الكاملة للمدرسة حيث تسجل فيه آخر اليوم المدرسي كل ما حدث خلال اليوم لا سيما الأحداث الخاصة والهامة التي تستحق التسجيل للرجوع إليها في المستقبل مثل الزيارات الهامة والمناسبات أو الاحتفالات، الهامة والتغيرات الكبيرة في المناهج المدرسية أو الكتب أو التجهيزات أو الأنشطة المختلفة وجوائز التفوق التي تحصل عليها المدرسة في الأنشطة المختلفة وأسماء من تفوقوا فيها.

3ـ سجل القبول Admission Registor

وهو سجل للتلاميذ الذين تم قبولهم بالمدرسة ويشمل تاريخ التحاقهم وأسماءهم مرتبة وقرين كل اسم والبيانات الضرورية عنه كتاريخ الميلاد واسم الوالد ووظيفته وعنوانه وينبغي أن يكون هذا السجل منظماً مرتباً خالياً من الأخطاء والشطب لأنه يمثل وثيقة رسمية للمدرسة قد يترتب عليها فيما بعد نتائج لها أهميتها.

---

(1) Ralph, B. Kimbrough, Administration Elementary School, Mac Millan Co. New York 1968 P. 27.

4ـ سجل حضور التلاميذ Students Attendence Register

وهـو من السجلات الهـامة أيضـاً لأنه يسجـل حركـة انتظام التـلاميـذ في داخـل المدرسة وقد يحتفظ بهذا السجل لدى مدرس معين أو قد يقوم بهذا العمل مساعد المـدير في المدرسة وقد يكتفي بأخـذ الغياب مـرة واحدة في الصبـاح وقد يضـاف إلى ذلك مـرة أخرى في نهاية اليـوم الدراسي، وينبغي أن يـذكر في السجـل سبب الغياب ان وجـد لا سيما حالات الغياب الطويلة، وينبغي بالطبع أن توضح في السجل الاجازات والعطلات الرسمية.

5ـ سجل حضور المدرسين Teachers Attendence Register

ينبغي أن يبين في هذا السجل مواعيد حضـور المدرسين وانصرافهم كل يـوم وهذا يتطلب أن يوقع عليه يومياً كل مدرس عند حضوره وعند انصرافه كما يبين فيه أيضـاً من يأتي من المدرسين متأخراً أو ينصرف مبكراً وينبغي على مدير المدرسة أن يـوقع هـو أيضاً على حضوره وانصرافه حتى يكون قدوة حسنـة للآخـرين وينبغي أن يوضـح في السجل الاجازات المرضية للمدرسين.

6ـ سجل امتحانات النقل: ـ

ويضم هذا السجل ملخصاً لنتائج امتحانات النقل في المدرسة وتـرجع أهميـة هذا السجل إلى أنه يعكس بصورة مباشرة مستوى المدرسة ومدى تقدمها ونجاحهـا في تحقيق رسالتها، وهو مفيد أيضـاً لأنه يبـين جوانب القـوة والضعف في الممارسـات التربـوية في المدرسة، ويعتبر هذا السجل مفيداً لمدير المدرسة لأنه يعطيه الصورة العامة عن الحصيلة النهائية الجهود المدرسـة طول العـام وهذا بـالطبـع يساعـده على تقـويم مدرستـه وتقويم أسلوبه هو شخصياً في إدارة المدرسة وهذا السجل مفيد أيضاً للمدرس لأنـه من خلالـه يـرى مدى التقـدم الذي أحـرزه تلاميـذه في نهاية العـام وبالتـالي يمكن أن يقـوّم جهـده وطريقته وأسلوبه في ظل هذه النتيجة[1].

ثانياً: ـ الخدمات الصحية للتلاميذ: ـ

لقد بدأت المدارس توجه عنايتهـا في الوقت الحـاضر إلى توفـير الخدمـات الصحية

---

(1) د. وهيب سمعان، د. منير مرسي، مرجع سابق ص 42.

للتلاميذ وتتضمن هذه الخدمات الإشراف على صحة التلاميذ الجسمية والعقلية وتثقيفهم بالثقافة الصحية اللازمة، وتقوم الصحة المدرسية بهذه الخدمات فتجري الفحص الطبي الشامل عليهم عند التحاقهم بالمدرسة بحيث تتضمن تلك الخدمات الصحية قياس السمع والبصر وعلاج الحالات التي يستحق العلاج منها.

كما تقوم المدارس بكتابة تقارير صحية عن تلاميذها وتبلغ أولياء أمورهم بها أما التثقيف الصحي فيجب أن يؤدي بالتلاميذ إلى تكوين العادات الصحية السليمة مثل العناية بتنظيف الأسنان والعناية بنظافة الجسم بصفة عامة وتناول أنواع الأطعمة اللازمة.

وتمتد الخدمات الصحية بحيث تشمل العناية بالصحة العقلية للتلاميذ بجانب عنايتهم بصحتهم البدنية، خاصة بعد أن اثبتت البحوث المختلفة أن كثيراً من أسباب فشل التلاميذ في المدرسة ومعظم المشكلات التعليمية والسلوكية ترجع إلى الاضطراب في الصحة العقلية للتلاميذ وعلى المدرسة أن تستعين بالعيادات السيكولوجية لتوجيه التلاميذ وبالأطباء النفسيين والأخطائيين الإجتماعيين والموجهين لدراسة الحالات غير العادية التي تستحق الدراسة والعلاج[1].

ثالثاً: ـ الإجراءات اللازمة لسلامة التلاميذ بالمدرسة: ـ

على المدرسة أن تتخذ الإجراءات اللازمة لضمان سلامة التلاميذ وحمايتهم من الحوادث سواء من داخل المدرسة أو في طريقهم إليها، ويقتضي هذا وجود الاحتياطات الكافية ضد الحريق كما يقتضي أن يكون تصميمات الإضاءة والتدفئة وغيرها من المرافق على نحو لا يضر بالتلاميذ كما يجب أن تعد المدرسة التعليمات التي تتبع في حالة حدوث حريق أو حادث من الحوادث بحيث يدرك كل تلميذ وكل مدرس في المدرسة هذه التعليمات وكيفية اتباعها ودوره فيها ويحسن أن يدرب التلاميذ والمدرسين على إطفاء الحرائق وعلى طرق اخلاء مباني المدرسة عند الطوارىء في سرعة وأمان كما يجب أن تتخذ المدرسة كل الإجراءات لمنع الحوادث في الملاعب فتشرف على أجهزتها من وقت لآخر

---

(1) مصطفى حسن، وآخرون واتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية 1972 م ص 134 .

وتختبر مدى صلاحيتها وتدرب التلاميذ على استخدامها استخداماً صحيحاً كذلك يجب على المدرسة أن تشرف على استخدام التلاميذ لأدوات المعامل والتدبير المنزلي إشرافاً دقيقاً.

رابعاً: ـ قياس نمو التلاميذ بالمدرسة: ـ

هناك وسائل عديدة لقياس نمو التلاميذ في جميع النواحي والوسائل التي سنذكرها قد تستخدم الواحدة منها في أغراض متعددة ومنها: ـ

1 ـ تقويم تحصيل التلميذ في المواد الدراسية:

إن قياس تقدم التلميذ في المهارات الأساسية والمفاهيم وما إليها من الأمور المتعلقة بالمادة الدراسية أمر هام، ولذلك ينبغي أن يعرف المدرس كيف يقوّم تلميذه في هذه النواحي إلى جانب تقويمه لفهم التلميذ وإدراكه للعلاقات وكيفية تطبيقية للحقائق والمهارات التي تعلمها في حل مشكلات الحياة وفيما يلي بعض الأساليب المتبعة في تقويم تحصيل التلاميذ: ـ

أ ـ الأسئلة الشفوية:

وهي وسيلة يتبعها كثير من المدرسين ويجب ألاّ يعول عليها لأنها تعطي للطالب فرصة ضئيلة للإجابة، ويبقى أثناءها باقي التلاميذ خاملين كما أن الجو المحيط بها يمنع المناقشة الحرة ويعتمد التقدير فيها على حفظ التلاميذ على مدى سهولة أو ايجابية السؤال الملقى عليه.

ب ـ الاختبارات التحريرية (اختبارات المقال): ـ

إن اختبارات المقال بوصفها الحالي ينقصها الصحة والثبات ويمكن إلى حدٍ ما أن تكون هذه الاختبارات أكثر صحة إذا استبعدت الذاتية عند تصحيحها وقد تستخدم مثل هذه الاختبارات لقياس قدرة التلاميذ على التعبير عن آرائهم بلغة سليمة ولتسجيلها يجب أن يلاحظ: ـ

ـ وضع الأسئلة بعناية في صيغة تبعد كل احتمال لسوء فهمها.

ـ تحضير مجموعة من الإجابات النموذجية من الأسئلة بهدف التأكيد.

ـ أن يكون التصحيح في حدود النقاط أو البيانات المطلوبة.

جـ ـ الامتحانات الموضوعية : Objective Tests

الامتحانات الموضوعية وهي كثيرة مثل أسئلة الخطأ والصواب والاختيار والتكيمل والتعريف... الخ ولهذه الاختبارات مزايا تتخلص في أنها أكثر ثباتاً من اختبارات المقال وأنها خالية من العنصر الذاتي في التصحيح كما أنها لا تستلزم وقتاً طويلاً للإجابة عنها وتصحيحها وتقضي على بعض الصعوبات التي تقابل بعض الطلبة مثل عدم القدرة على الكتابة بسرعة أو عدم القدرة على التعبير بسهولة أو سوء فهم الأسئلة.

د ـ كتابة المقالات والمذكرات وكراسات المعمل : ـ

يمكن الاستعانة بمثل هذه الوسائل في تقويم التلميذ، فهي من الوسائل الهامة لإنماء بعض القدرات كما يمكن أن تعبر عن مدى تحقيق بعض الأهداف، ولكن يجب أن نتأكد أنها من عمل التلميذ.

هـ ـ اختبارات الأداء Perfor mance Tests : ـ

وهي مثل اختبارات حل المشكلات والترجمة وأداء بعض العمليات الميكانيكية واختبارات السرعة والدقة واختبارات الاختزال والآلة الكاتبة واختبارات الموسيقى والغناء واختبارات النطق ومثل هذه الاختبارات لها أهمية قصوى في قياس المهارات العملية للتلميذ.

الفصل الثامن

التوجيه التربوي الفني

المفهوم الحديث للتوجيه التربوي الفني : ـ

يقوم المفهوم الحديث للتوجيه التربوي الفني على أساس أنه مفهوم حي ديناميكي متطور لا مفهوم جامد متحجر كما كان الأمر في ظل مفهوم التفتيش ومن أهم ما يتميز به المفهوم الحديث للتوجيه التربوي الفني ما يلي :

أولاً : أن يستهدف التوجيه والإرشاد لا تصيد الأخطاء، فالموجه الفني في ظل هذا المفهوم المتطور ينبغي أن يقوم بدور الموجه الناجح والمرشد الذي يستهدف مساعدة المعلم على تطوير نفسه وتطوير مستوى آدائه وبالتالي الارتفاع بمستوى العملية التربوية ككل، لذلك ينبغي أن تقوم عملية التوجيه على أساس ديمقراطي لا على أساس أتوقراطي وينبغي أن يحل النصح والإرشاد والتوجيه بدلاً من التعليمات والأوامر.

ثانياً: ـ إن هدف التوجيه التربوي الفني في مفهومه الحديث يركز حول مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى آدائهم وتدريسهم.

ثالثاً: ـ للتوجيه التربوي الفني دور هام في استثارة التساؤل حول جدوى وفعالية الممارسات التربوية الجارية وتوجيه البحث والدراسة والتحليل للكشف عن البدائل الجديدة للممارسات التربوية وتغيرها أو تطويرها بصورة مستمرة على أساس علمي .

رابعاً: ـ يقوم التوجيه التربوي الفني الحديث على أساس أن يستمد الموجه الفني سلطته ومكانته من قوة أفكاره ومهارته الفنية ومعلوماته المتعددة باستمرار خبراته النامية المتطورة، ولدى تأثير كل ذلك في معلميه وهذا يضع الموجه الفني على النقيض من المفتش في ظل المفهوم القديم الذي كان يستمد قوته ونفوذه من السلطة الشرعية المخولة

له من معلميه وهذا يتطلب من الموجه الفني أن يكون هو نفسه نامياً في ميدانه حتى يستطيع أن يساعد الآخرين على النمو، ومع تزايد الجانب العلمي والمهني في عملية التوجيه الفني الحديث تزداد مطالب المهنة على الموجه نفسه فعليه أن يلاحق التطورات الحديثة باستمرار في ميدان عمله وأن يطور من أسلوب عمله وطريقة أدائه.

خامساً: ـ يقوم التوجيه التربوي الفني الحديث على أساس المشاركة والتعاون بين المعلم والموجه وهذا يتطلب أن تقوم العلاقة بينهما على أساس ديموقراطي سليم وأن تكون الصلة بينهما على أساس قوى من العلاقات الإنسانية الصحيحة.

سادساً: ـ يعتبر التوجيه التربوي الفني الحديث برنامجاً متكاملاً مخططاً لتحسين العملية التربوية، فالموجه يستخدم أساليب متنوعة مثل الزيارات والمؤتمرات والندوات والإجتماعات والمناقشات ويتناول المعلومات والخبرات وما شابه ذلك.

سابعاً: ـ يقوم المفهوم الحديث للتوجيه التربوي الفني على أن تقويم المعلم ليس هدفاً في ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى آدائه والارتفاع بمستواه موضوعياً وبناء بعيداً عن التحيزات الشخصية أو اعتبارات المجاملة والمحسوبية.

أهداف التوجيه التربوي الفني: ـ

يستهدف التوجيه التربوي الفني في المفهوم الحديث تحقيق الأهداف الرئيسية التالية: ـ

1ـ يسعى التوجيه التربوي الفني الى المساهمة في تطوير العملية التعليمية تحقيقاً لأهداف المنهج وخدمة مستهدفات خطة التنمية.

2ـ يساعد التوجيه التربوي الفني المعلمين على النمو الذاتي مهنياً وتربوياً وعلمياً وكذلك على رفع مستوى الأداء لديهم وهذا يقتضي القيام بوضع الخطط واتخاذ الأساليب والوسائل الكفيلة لتحقيق ذلك.

3ـ يعمل التوجيه التربوي الفني على تنظيم وتنسيق جهود العاملين في مجال التعليم بما يكفل توفير الوقت والجهد.

4ـ يهدف التوجيه التربوي الفني إلى إحداث التكامل بين الجوانب النظرية القائمة

على الدراسات والأبحاث وبين الجوانب التطبيقية ضماناً لاستمرار تطوير العملية التعليمية.

5ـ تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى آدائهم وطريقة تدريسهم.

6ـ العمل على حسن توجيه الامكانات البشرية والمادية وحسن استخدامها[1].

وظائف التوجيه التربوي الفني : ـ

يمكن تحديد وظائف التوجيه التربوي الفني في وظيفتين رئيستين هما: ـ

أولاً : ـ الابتكار والبناء: ـ

إن توقعات الدوز الذي يقوم به الموجه الفني تفرض عليه أن يبتكر أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية وما يرتبط بذلك من وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والترتيب.

ثانياً: ـ معالجة الخطأ: ـ

من وظائف الموجه الفني أن يعالج أي خطأ في الممارسات التربوية وأن يصحح هذا الخطأ وليس معنى هذا أن ينصرف هم الموجه الفني إلى تصيد الأخطاء كما كان يفعل زميله في الماضي وإنما عليه بحكم خبرته وتجاربه أن يكشف ما يطرأ له من جوانب سلبية وما يراه من فجوات والأهم من هذا أن يقوّم اقتراحاته البناءة لمعالجة هذه السلبيات وسد تلك الفجوات وقد يتطلب ذلك منه عمل مناقشة مع المعلم إذا كان الموضوع متعلقاً به أو إذا كان الموضوع متعلقاً بالمادة الدراسية أو مع مدير المدرسة إذا كان الأمر متعلق بالمدرسة.

أساليب التوجيه التربوي الفني : ـ

يقصد بأساليب التوجيه التربوي الفني الطرق التي يقوم بها الموجهون الفنيون لمساعدة المعلمين على رفع مستوى آدائهم حتى يتمكنوا من السير بالعملية التعليمية بجودة وفق أحدث المعلومات وأحدث طرق التدريس التي تساعد على نموهم المهني ومن تلك الأساليب ما يلي:

---

(1) د. محمد شعلان واخرون، مرجع سابق ص 60 - 61

أولاً: ـ الزيارة الاستطلاعية: ـ

يقوم الموجه بزيارة مدارسه أول العام الدراسي ليقف على ظروف كل مدرسة وعدد صفوفها وعدد فصول كل صف وعدد الحصص وعدد المعلمين وبذلك يستطيع حصر العجز والزيادة في هيئة التدريس كما يقوم بأخذ البيانات المختلفة عن كل معلم الاسم ـ الجنسية ـ المؤهل وتاريخه ـ تاريخ الميلاد ـ تاريخ الاشتغال بالتدريس الحالة الإجتماعية ـ عدد الأولاد... الخ، وهذه البيانات تفيده في إبداء رأيه في توزيع العمل والنشاط على المعلمين حسب كفاءة واستعداد كل واحد منهم، كما تساعده على توزيع الكفايات بين مدارسه بدرجة متعادلة، ويتعرف على المعلمين الجدد، ويتأكد من توزيع كل معلم مناهجه على أشهر السنة بحيث يترك فرصة لا تقل عن أسبوعين في آخر العام للمراجعة.

ثانياً: ـ الزيارة التوجيهية: ـ

وفيها يجتمع بالمعلمين ويدرس معهم المقرارات وأهدافها وكيفية تنفيذها وفق طرق التربوية الحديثة ويتفهم معهم بعض الأجزاء الصعبة وكيفية توضيحها ويركز على الأجزاء الهامة من المقررات ويحثهم على مداومه الإطلاع على الحديث من الكتب وعدم الاقتصار على الكتاب المدرسي في الأعداد ويبحثون أوجه النشاط التي تخدم هذه المقررات وكيفية تنفيذها وربط ما يدرسونه بالبيئة وبالأحداث الجارية والمشاركة في خدمة البيئة من مختلف الوجوه واشراك التلاميذ معهم في الحصة وحثهم على القراءة والاطلاع وتقويم التلاميذ تقويماً سليماً واثبات درجاتهم في السجلات الخاصة بذلك.

ثالثاً: ـ الزيارات التقويمية: ـ

يزور فيها الموجه التربوي الفني المعلمين في فصولهم ليتعرف على مدى دقتهم في إعداد دروسهم وجودة وسلامة المادة ومدى تفاعل التلاميذ معهم أثناء الحصص ومدى عنايتهم بالوسائل التعليمية التي تخدم المدرس وجودة استخدام السبورة، ثم التعرف على مستوى التلاميذ ومدى استيعابهم للمادة الدراسية وتوظيفها في حياتهم العملية ثم مراجعة أعمال التلاميذ التحريرية للتأكد من عناية المعلمين بها.

وأخيراً يجتمع بهم ويناقش معهم في أوجه الجودة للإستزادة منها وتحليل النقد

لتلافيها على أن يكون ذلك عن طريق إبداء الرأي بحرية ومناقشة كل رأي للوصول إلى رأي سليم ويسجل الملاحظات في سجل التوجيه ثم يقوِّم كل معلم حسب درجة إجادته لعمله وتعاونه مع إدارة المدرسة.

رابعاً: ـ الدروس النموذجية: ـ

يقوم الموجه أو أقدم معلم بالمدرسة مشهود له بالكفاءة في التدريس بتدريس درس في أحد الفصول يحضره مدرسو المادة أو مدرسو الفصل كنموذج لما يجب أن يتبع في التدريس للوقوف على أفضل طرق التدريس وعلى إعداد الوسائل التعليمية المناسبة وكيفية استخدامها وكيفية استخدام السبورة وتدوين الملخص السبوري عليها أولاً بأول من أفواه التلاميذ يعقب ذلك اجتماع الموجه والمعلمين ويتناقشون مناقشة موضوعية ويبدون رأيهم في الدرس دون مجاملة بحيث يظهرون عوامل القوة أو الضعف وبذلك ينتفع المعلمون من هذا الدرس ويقفون على أمثل الطرق للتدريس.

خامساً: ـ الإجتماعات العامة: ـ

ينتج عن زيارة الموجه التربوي الفني لمدارسه أن يجد بعض المعلمين يتعثرون في تدريس بعض النقاط من المقررات فتعقد لهم اجتماعات عامة على مستوى معلمي الصف لمناقشة هذه النقاط وكيفية تدريسها التدريس الذي يوضحها للتلاميذ.

سادساً: ـ المطبوعات: ـ

يقوم التوجيه الفني بتزويد المعلمين بالمطبوعات التي تتضمن الكثير من الأفكار والآراء الجديدة والتوجيهات التي يود المعلمون تداولها بينهم بغية النهوض بالمستوى التعليمي.

سابعاً: ـ دراسة نتائج الاختبارات: ـ

من الأمور الهامة التي يجب أن يراعيها كل مدرس ويوصي بها الموجه أن يقوم كل مدرس بتحليل نتائج الاختبارات التي يجريها لتلاميذه حتى يتضح له مدى هضمهم لما درس من المقررات ويتبين مستوى الاجابات ويحلل أسباب الضعف فيها: فهل ترجع إلى عدم مناقشة الطريقة أو عدم فهمهم للمادة أو نتيجة لقصور في الوسائل التعليمية؟ ونتيجة هذه الدراسة يستطيع المعلم أن يعدل من طريقته أو يبسط شرح الأجزاء الصعبة

الغامضة على التلاميذ ويوضحها لهم وبذلك يعمل على تطوير وتحسين العملية التعليمية.

ثامناً: الإطلاع: -

لا شك أن المعلم في تطور مستمر وسريع والنظريات التربوية والنفسية في تغير ومن أحوج من المعلم في الوقوف على الجديد من المادة والحديث من الطرق التربوية والنظريات النفسية التي تساعده على أداء عمله بنجاح ولذلك نجد أن المعلم في احتياج إلى متابعة الإطلاع على المراجع والكتب الحديثة التي تساعده على النمو المهني ولذلك ينصح الموجه التربوي الفني المعلمين دائماً بمداومة القراءة والإطلاع باقتنائهم الكتب الحديثة أو عن طريق المكتبات العامة أو إنشاء مكتبة بالمدرسة.

تاسعاً: - المعارض: -

للمعارض أهداف تربوية وتعليمية ويمكن الاستفادة بما تحويه على التعليم الجيد ونظراً لهذه الأهمية ينبغي على المعلمين في كل مدرسة أن يتعاونوا في إعداد هذه المعارض على أن يشترك فيها التلاميذ بقسط فعّال، فيعدون بمساعده وتوجيه المعلمين النماذج والمحنطات والبطاقات لمختلف المواد، والسبورات الوبرية، والخرائط، والرسوم البيانية ويجمعون العينات والصور والرسوم التي تساعد في دراسة مختلف المواد الدراسية.

طبيعة عمل الموجه التربوي الفني: -

إن رسالة الموجه التربوي الفني لها أهمية بالغة يتوقف على الإخلاص في مزاولتها وتحسين عمليتي التقويم والتعليم، كما يساعد على النمو المهني للمعلمين ورفع مستوى أدائهم ويتضح ذلك فيما يلي: -

1 - يعقد الموجه التربوي الفني اجتماعات مع المعلمين قبل بدء العام الدراسي في كل مدرسة يتدارسون من خلالها المقررات الدراسية ويتفقون على ما أدخل عليها من تعديلات ويتفهمون توجيهاتها وأهدافها وأفضل الطرق لتدريسها، ويركزون اهتمامهم على النقاط الهامة فيها وكيفية معالجتها، وكذلك يدرسون الكتب المقررة وكيفية معالجتها للمادة الدراسية والعمل على تكمله ما بها منّ عجز وتبسيط ما بها من صعوبات كما يتدارسون أوجه النشاطات المختلفة التي تخدم المادة بحيث يترك لكل معلم الحرية في

إبداء رأيه وتناقش الآراء المختلفة، ويتفقـون على أفضلهـا لاتباعهـا كما يتفق معهم عـلى توزيع العمل بينهم.

2ـ يضع الموجه التربوي الفني مخطط عمل سنوي يـراعي فيه زيـارة المعلم ثلاث مـرات على الأقل؛ الأولى توجيهية احصائية والثانية والأخيرة توجيه ومتابعة على أن يتـرجم هذا المخطط إلى خطط أسبوعية توزع لدى قسم التوجيه الذي يتبعه الموجه.

3ـ يقدم الموجه أسبوعياً محضر توجيه عن الزيارات التي قام بها للمعلمين مع ملاحظة رفع المحاضر ذات الصبغة المستعجلة أو الطارئة إلى جهات الاختصاص في حينها.

4ـ يسلم الموجه التقارير السنوية عن مستـوى كتابـة المعلمين «التقـارير الـرقمية» قبل نهاية العام الدراسي، مع إخطار جهات الاختصاص بالمدرسين المقصرين والضعاف في مادتهم وبما يقترحه في شأنهم وذلك قبل نهاية العام الدراسي بشهر على الأقل.

5ـ يعد الموجه التربوي الفني تقريـراً في آخر العـام الدراسي يتنـاول فيه العنـاصر التالية: ـ

أ ـ إحصائية بالمعلمين الذين يقوم بالتوجيه عليهم مع تصنيفهم حسب جنسيـاتهم ومؤهلاتهم والرأي الفني فيهم بالنسبة لكل مرحلة دراسية.

ب ـ مدى تطبيق المقررات الدراسية وتوفير الوسائل التعليمية.

جـ ـ مدى ملائمة الكتب المدرسيـة لمستوى التـلاميذ وتنفيـذ المنهج المقـرر وله أن يستعين في ذلك بزملائه من المعلمين الناجحين الذين قاموا بتدريس هذه الكتب وتطبيق المنهج المقرر.

د ـ النشاط المدرسي في المـدارس التي يشرف عليهـا بصفة عـامة والنشـاط المتصل بمادة تخصصه بصفة خاصة.

هـ ـ الصعوبات التي اعترضت طريق عمله وما بذله لتذليلها.

و ـ التوصيات والمقترحات التي يراها بشأن العملية التعليمية.

6ـ يبـرز الموجـه التربـوي الفني مـع آخـر كـل عـام دراسي أهم مشكلة واجهت العملية التعليمية وأي تجربة ناجحة مـرّ بها أو لاحـظها في المـدارس التي يقوم بـالتوجيـه عليها ويتناولها بالدراسة والتحليل في شكل فعّال ذي حجم مناسب.

7- يدرس الموجه الفني مع إدارة المدرسة والمعلمين كيفية قيام المدرسة بخدمة البيئة التي توجد بها، وكيفية الإفادة من المؤسسات والهيئات التي توجد بها ولتقديم مختلف المساعدات التي ترفع مستوى السكان ثقافياً وصحياً واجتماعياً ودينياً وقومياً.

8- يسد العجز بين المعلمين في المدارس التي يوجد بها، إما بنقل الزيادات التي توجد في بعضها أو عن طريق قيام المسؤولين بتنسيب مدرسين جدد مع مراعاة توزيع الكفايات بين المدارس.

9- يعمل الموجه التربوي الفني على استكمال العجز في الوسائل التعليمية أو الأجهزة العلمية التي تحتاج إليها مادته ليمكن المعلمين من آداء عملهم على خير وجه، وذلك عن طريق الاتصال بقسم الوسائل التعليمية بالمنطقة التعليمية التابع لها مع تشجيعه للمعلمين على أشكال العجز في هذه الوسائل مع التلاميذ من جماعات النشاط المختلفة، ولذلك نجد أن التوجيه الفني يعمل دائماً على معونة المدرسة والمعلمين فيها على تحقيق أهدافها. وعلى تربية التلاميذ تربية صحيحة وعلى خدمة البيئة التي توجد بها المدرسة[1].

المعلم وعلاقته بالتوجيه الفني: -

تزود المدارس في بدء كل عام دراسي بعدد من المعلمين يتناسب مع خطة كل مادة، ونجد أن هؤلاء حاصلون على مؤهلات دراسية متنوعة أي نجد من هو مؤهل فنياً فيكون لديه دراية بالطرق التربوية الحديثة التي تساعده على النجاح في عمله ومنهم غير المؤهل الذي ليست له معرفة بهذه الطرق فلا يحسن آداء عمله ومنهم مَنْ مارس التعليم مدة طويلة فأصبحت له خبرة ودراية ومعرفة بالمادة وطرق تدريسها تساعده على تأدية عمله بجودة واتقان ومنهم من مارس التعليم مدة وجيزة ولذلك نجد أن خبرته لم تنضج في مجال التعليم والتربية قد تجعله يخطىء ويتخبط في عمله ولا يؤديه كما ينبغي، لذلك كان هؤلاء المعلمون في احتياج إلى من يعاونهم على تفهم المقررات الدراسية التي يدرسونها وكيفية تدريسها وفق الطرق التربوية الحديثة وكيفية اختيار الوسيلة المناسبة

---

(1) د. أحمد علي الفنيش، محمد مصطفى زيدان «التوجيه الفني التربوي» الشركة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس 1979 م ص 60 .

للمدرس، والتعرف على أهمية الوسائل التعليمية وكيفية اختيار الوسيلة المناسبة للدرس، والتعرف على أوجه النشاط التي تخدم هذه المقررات وجعلهم يحرصون على تفاعل التلاميذ معهم في الدرس وفي الأنشطة المختلفة حتى يتحقق نموهم السليم[1].

ومن هنا دعت الضرورة إلى وجود التوجيه الفني الذي يرشدهم ويوجههم ويتفهم معهم الاتجاهات السابقة وكيفية تنفيذها فيرفع من مستوى آدائهم حتى يزاولوا عملهم بنجاح ويتعاونوا في تحقيق رسالة المدرسة.

العلاقات المهنية بين المعلمين والموجه التربوي الفني: ـ

إن العلاقة المهنية بين المعلم والموجه التربوي الفني تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم لتربية التلاميذ وإعدادهم الإعداد الصحيح لكي يساهموا في النهوض بمجتمعهم ورفع مستواه، ولذلك ينبغي أن تكون العلاقة دقيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي: ـ

أولاً: ـ ينبغي أن تكون العلاقة بين المعلم والموجه قائمة على التعاون، فالموجه يعتبر أخاً أكبر للمعلم لإبداء رأيه ويعرض ما عنده من أفكار وطرق قد تكون سليمة وناجحة، فيشجعه على تنفيذها كما يناقشه في أهداف تدريس المادة وتحديد الوسائل التي تعينه على تحقيقها.

ثانياً: ـ يثق الموجه في امكانية المعلم على النمو وقدرته على المشاركة في توجيه نفسه وقيامه بعملية التقويم الذاتي لجميع أعماله.

ثالثاً: ـ يترك الموجه للمعلم الفرصة للإبتكاروالتجريب والتطوير في طرق التدريس وفي الوسائل المعينة التي تتناسب مع مادته.

رابعاً: ـ يوفر النمو المهني للمعلم عن طريق البرامج التدريبية والتجديدية لتزويده بالاتجاهات الحديثة في التربية والخبرات الجديدة في المادة الدراسية حتى يكون أقدر على إفادة التلاميذ والمساعدة على نموهم في الاتجاهات المرغوب فيها.

خامساً: ـ يزود المعلم بأسماء المراجع المختلفة التي يرجع إليها وتساعده على آداء عمله.

---

(1) morris L Cogan, Clinical Supervision (Boston. Houghton miflin C. o 1973) P. 93.

سادساً: ـ توجيه المدرسين الجـدد والاجتماع بهم وزيـارتهم كلما سنحت الظروف ليقف عـلى مدى تقـدمهم وتذليـل ما قـد يعترضهم من صعـاب، كـما يقف عـلى مـدى قدرتهم في العمل ويوجههم إلى أفضل الطرق لاتباعها، وبذلك ترتفـع روحهم المعنويـة ويقبلون على عملهم بهمة ونشاط.

سابعاً: ـ أن توفر العـلاقات الإنسـانية بـين الموجـه والمعلم تعمل عـلى تذليـل ما يعترض المعلم من مشاكل سواء كانت خاصـة بالعمـل كنقله إن أمكن إلى المدرسـة التي يرتاح إليها أو حل مشاكله الخاصة قدر استطاعته كـالتي توجـد بينه وبـين ادارة المدرسـة وزملائه.

ثامناً: ـ يدون الموجه التربـوي الفني في كل التـوجيه تقـريراً عقب كـل زيارة عن المعلم الـذي زاره موضحـاً فيه مـدى اهتمامـه بإعـداد الدروس وبـالوسـائل التعليميـة وبطريقته وبتعاونه في الأنشطة المدرسية ومستوى تلاميذه ومدى استجابته لتوجيهاته.

ثبت المصادر

أولاً: المصادر العربية:

1 ـ رضوان، أبو الفتوح وآخرون «**المدرس في المدرسة والمجتمع**» القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1973 .

2 ـ القنيش، أحمد علي، زيدان، مصطفى، «**التوجيه التربوي الفني**» طرابلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والاعلان، 1969 م.

3 ـ الشافعي، إبراهيم، «**المرجع في علوم التربية**» بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، 1978 .

4 ـ وودرنج، بول «**اتجاهات حديثة في اعداد المعلم**» ترجمة حسن سليمان قورة، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، 1978 م.

5 ـ مصطفى، حسن، وآخرون، «**الاتجاهات الجديدة في الادارة المدرسية**» القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1966 .

6 ـ الغريب، رمزية، «**التقويم والقياس النفسي التربوي**» القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1981 .

7 ـ جوهر، صلاح الدين، «**المدخل في ادارة وتنظيم التعليم**» القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، 1974 م.

8 ـ النجيجي، عمر غريب، «**الأسس الاجتماعية للتربية**» بيروت، دار النهضة العربية، 1981 .

9 ـ الشيباني، عمر التومي، «**الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق**» طرابلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والاعلان، 1985 .

10 ـ عبد الرحيم، عبد المجيد، «**مبادىء التربية وطرق التدريس**» القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1970 .

11 ـ درويش، عبد الكريم، اكلا، ليلا، «**أصول الادارة العامة**» القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1977 .
12 ـ عبد الباقي، عبد الرحيم «**العلاقات الإنسانية**»، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، 1979 .
13 ـ السلمي، علي «**تطور الفكر التطبيقي**» ط 2 ، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980 .
14 ـ وايلز، كامبول، «**نحو مدارس أفضل**» ترجمة فاطمة محجوب، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1973 م.
15 ـ القذافي، معمر «سلطة الشعب» «**الكتاب الأخضر، الفصل الأول، حل المشكلة الديمقراطية**» طرابلس، المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، 1977 .
16 ـ سرحان، محمد منير، «**اجتماعيات التربية**» بيروت، دار النهضة العربية، 1981 .
17 ـ مرسي، محمد منير، «**الادارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها**» القاهرة، عالم الكتب، 1984 .
18 ـ شعلان، محمد سلطان، وآخرون، «**الادارة المدرسية والاشراف التربوي**»، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية، 1965 م.
19 ـ رمضان، محمد رفعت وآخرون، «**أصول التربية وعلم النفس**» القاهرة، دار الفكر العربي، 1957 .
20 ـ سمعان، وهيب مرسي، محمد منير، «**الادارة المدرسية الحديثة**» القاهرة، عالم الكتب، 1985 م.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1 - Worthen, Blaine R.: and Sanders, James R. **Educational waluation: theory and practice.** Belmont, Calif.: Wads Publishing Co., 1973.

2 - Hanson, E. Mark. **Educational Administration and Organizational behavior.** Boston: Allyn and Bacon, 1979.

3 - Morphet, Edgar, L; and others. **Educational organization and administration** Nc., New Jersey: Prentice - Hall, 1974.

4 - Raubinger, Fredrick M., and others: **Leadership in the secondary schools.** Columbus, Ohiol Charles E. Merrill Publishing Co., 1974.

5 - Faber, E. F.; and Shearon, G. F. **Elementary School Administration: theory and practice**. New York: Hoet, Rine Hart and Winston, Inc., 1970.

6 - Getzels, Jaeob; and others, **Educational administration as a social process.** New York, Hurper and Row, 1968.

7 - Griffiths, D. F. **Human relations in school administration**. New York: Harper and Row, 1956.

8 - Wolcott, Harry F. **The man in the Principal's Office.** New York: Holt, Rine Hartand Winston, in, 1978.

9 - Gibson, James L.: and others. **Organizations: Behavior, structure, processes.** Dallas, Texas: Business publications, Inc. 1976.

10 - Dunhill, James. **Classroom Management.** London: University of London Press, 1961.

11 - Kezevich, S. **Administration of public education.** New York: Hovper and Row, 1975.

12 - Kyte, George G. **How to Supervise.** Boston: Honghton Miffilin Co., 1973.

13 - Kraft, Leonard E. **The Secondary School Principal in Action.** New: Wm. C. Brown Co., 1971.

14 - Anderson, Lester W., and Nandyke, Loute a. **Secondary school Administration** Boston: Honghton muffin Co., 1972.

15 - Cogan, Merris L. **Clinical Supervision.** Boston: Honghton Mufflin Co., 1973.

16 - Jacobson, Paul B.; and others, **The Principalship: New Perspectives.** Anglwooel, N. J., Printice Hall, Inc. 1973.

17 - Combell, Roald F.; and Bridges, Edwin M. **Introduction to Educational Administration.** Boston: Ally and Bacon, 1977.

18 - Kimbrough, Ralph B. **Administration of Elimentary Schools.** London: the Mc. Millan Co., 1968.

محتويات الكتاب



Bibliotheca Alexandrina
0324156